Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувач кафедри,
д. е. н., професор

_____Олександр ВЕЛИЧКО
«____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувачка **Катерина МИХАЙЛОВА**

Науковий керівник,
старший викладач **Костянтин НЕЧИПОРЕНКО**

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність:073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю
Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., професор
_____ Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

на підготовку кваліфікаційної роботи

МИХАЙЛОВІЙ КАТЕРИНІ АРТЕМІВНІ

1. Тема роботи:«Удосконалення процесу управління персоналом аграрного підприємства»

Науковий керівник: Нечипоренко Костянтин Володимирович, ст.викладач
затверджені наказом поДДАЕУвід _____2026 р. № _____

2. Терміноподання здобувачкою роботи: _____ р.

3. Вихідні дані до роботи: первинні документи фінансового та бухгалтерського обліку ФОП Музалевського В. Г. за 2023–2025 роки, матеріали оперативного й управлінського обліку господарської діяльності, чинні нормативно-правові акти України, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені питанням управління персоналом.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Вивчення теоретичних засад і специфіка управління персоналом в аграрних підприємствах. 2. Дослідження сучасного стану управління персоналом в аграрному підприємстві. 3. Обгрунтування напрямів удосконалення процесу управління персоналом в аграрному підприємстві. Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): складові компоненти системи управління персоналом підприємства, класифікація методів управління персоналом підприємства, динаміка вартості основних і оборотних засобів та фондоозброєності ФОП Музалевського В. Г. у 2023–2025 рр., складові основних засобів виробництва (птахівництво), схема організаційної структури управління персоналом, динаміка середньоспискової чисельності працівників ФОП Музалевського В. Г. та прогнозна тенденція її зміни**.**

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата завдання видав	Підпис, дата завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: _____ 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обрання та затвердження теми роботи, вибір об’єкта дослідження	Вересень 2025 р.	
2	Формування та затвердження плану й завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 р.	
3	Пошук, опрацювання та систематизація літературних джерел	Жовтень 2025 р.	
4	Написання вступу та першого (теоретичного) розділу	Листопад 2025 р.	
5	Збір і опрацювання даних об’єкта дослідження	Грудень 2025 р.	
6	Написання другого (аналітичного) розділу, сучасний стан управління персоналом	Лютий 2026 р.	
7	Написання третього (рекомендаційного) розділу, удосконалення процесу підбору та збереження персоналу	Березень 2026 р.	
8	Формулювання висновків і пропозицій	Квітень 2026 р.	
9	Оформлення роботи, перевірка на оригінальність	Квітень 2026 р.	
10	Попередній захист на кафедрі, доопрацювання	Травень-червень 2026 р.	
11	Підготовка доповіді та презентаційних матеріалів, захист	Червень 2026 р.	

Здобувачка вищої освіти _____ Катерина МИХАЙЛОВА
(підпис)

Керівник роботи _____ Костянтин НЕЧИПОРЕНКО
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ І СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 7

1.1. Сутність та значення управління персоналом підприємства 7

1.2. Особливості управління персоналом в аграрній сфері економіки 15

1.3. Зростання значення людського фактора в забезпеченні ефективної діяльності аргарних підприємств у сучасних умовах 20

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ 26

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ФОП Музалевський В. Г. 26

2.2. Аналіз управління персоналом ФОП Музалевський В. Г. 44

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ 52

3.1. Поліпшення системи добору, адаптації та розвитку персоналу ФОП Музалевського В. Г. 52

3.2. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ФОП Музалевського В. Г. 57

3.3. Впровадження сучасних HR-технологій та оцінка ефективності запропонованих заходів 66

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ 72

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 75

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України ефективність функціонування аграрних підприємств значною мірою визначається рівнем організації управління персоналом та здатністю керівництва забезпечити раціональне використання трудового потенціалу. Саме людські ресурси є одним із найважливіших чинників забезпечення конкурентоспроможності, економічної стійкості, підвищення продуктивності праці та інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. Від професійної компетентності працівників, їхньої мотивації, відповідальності та готовності до змін значною мірою залежить ефективність виробничих процесів, якість продукції, фінансові результати діяльності та здатність підприємства адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища.

Особливої актуальності питання управління персоналом набувають в умовах воєнного стану, дефіциту кваліфікованої робочої сили, демографічних змін, цифровізації бізнес-процесів, розвитку інформаційних технологій та посилення конкуренції на ринку праці. Суттєвий вплив на кадрове забезпечення аграрної галузі також мають трудова міграція, старіння сільського населення, нестача молодих фахівців і необхідність швидкої адаптації працівників до сучасних технологій виробництва. За таких умов аграрні підприємства змушені вдосконалювати кадрову політику, застосовувати сучасні методи добору, адаптації, мотивації, професійного розвитку та утримання персоналу, а також створювати належні умови праці, що сприятимуть формуванню високопродуктивного й конкурентоспроможного кадрового потенціалу.

Крім того, ефективна система управління персоналом є необхідною передумовою забезпечення стабільного розвитку аграрних підприємств, оскільки сприяє підвищенню рівня трудової дисципліни, зростанню лояльності працівників, зниженню плинності кадрів та більш результативному використанню людського капіталу. У сучасних умовах господарювання

особливого значення набуває впровадження інноваційних підходів до кадрового менеджменту, використання цифрових HR-технологій, удосконалення системи матеріального і нематеріального стимулювання, розвитку корпоративної культури та безперервного професійного навчання працівників.

Специфіка аграрного виробництва, що характеризується сезонністю виконання робіт, залежністю від природно-кліматичних умов, високою відповідальністю працівників за результати виробничої діяльності та обмеженими трудовими ресурсами в сільській місцевості, зумовлює необхідність формування ефективної системи управління персоналом. Раціональне використання трудового потенціалу сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції, оптимізації витрат та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Проблеми управління персоналом досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців, однак сучасні виклики потребують пошуку нових підходів до вдосконалення кадрового менеджменту саме в аграрному секторі економіки. Особливої уваги потребує адаптація інструментів управління персоналом до умов діяльності малих сільськогосподарських підприємств, які мають обмежені фінансові ресурси, але водночас повинні забезпечувати високий рівень ефективності використання людського капіталу.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом ФОП Музалевський В. Г.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення процесу управління персоналом аграрного підприємства.

Метою курсової роботи є дослідження сучасних підходів до управління персоналом аграрного підприємства, аналіз особливостей організації кадрової роботи у ФОП Музалевський В. Г. та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

– дослідити теоретичні засади управління персоналом підприємства;

– визначити особливості управління персоналом в аграрній сфері;

– надати організаційно-економічну характеристику ФОП Музалевський В. Г.;

– провести аналіз існуючої системи управління персоналом підприємства;

– обґрунтувати напрями вдосконалення процесу управління персоналом із використанням сучасних методів кадрового менеджменту;

– оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів.

Теоретичною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом, економіки підприємства, менеджменту, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, результати сучасних наукових досліджень.

Інформаційною базою дослідження є фінансова та статистична звітність, внутрішня документація ФОП Музалевський В. Г., матеріали офіційних державних органів, наукові публікації, монографії, періодичні видання та інформаційні ресурси мережі Інтернет.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, системний підхід, порівняння, узагальнення, економіко-статистичний, графічний, табличний, розрахунково-аналітичний методи.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління персоналом ФОП Музалевський В. Г., реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, зростанню продуктивності праці, покращенню мотивації працівників, зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ І СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність та значення управління персоналом підприємства

В умовах сучасного розвитку економіки людський капітал дедалі більше розглядається як стратегічний ресурс, що забезпечує стійке функціонування та конкурентоспроможність підприємства. Результативність дтакіяльності будь-якого суб'єкта господарювання значною мірою залежить від рівня професійної компетентності працівників, ефективності організації їхньої праці, мотивації, здатності до адаптації та впровадження інновацій. Саме тому управління персоналом займає провідне місце у загальній системі менеджменту підприємства та є одним із ключових напрямів забезпечення його сталого розвитку. Особливого значення це питання набуває для аграрних підприємств, діяльність яких характеризується сезонністю виробництва, високою залежністю від природно-кліматичних умов, дефіцитом кваліфікованих кадрів та необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища [54, с. 15–18].

У сучасній економічній літературі існують різні підходи до визначення поняття «управління персоналом». Більшість науковців трактує його як цілеспрямований процес формування, розвитку, ефективного використання та збереження трудового потенціалу підприємства, що реалізується через систему організаційних, економічних, соціально-психологічних і правових методів впливу на працівників. Такий підхід акцентує увагу не лише на виконанні кадрових функцій, а й на створенні умов для максимальної реалізації професійних здібностей працівників, узгодження їхніх особистих інтересів із стратегічними цілями підприємства та забезпечення довгострокового розвитку організації [54, с. 15–24; 23, с. 9–16].

Сучасна концепція управління персоналом суттєво відрізняється від традиційного кадрового адміністрування. Якщо раніше основна увага приділялася веденню кадрової документації, обліку працівників і контролю за виконанням трудової дисципліни, то сьогодні персонал розглядається як головний інтелектуальний та соціальний капітал підприємства. У зв'язку з цим система управління персоналом орієнтується на формування компетентностей, розвиток професійного потенціалу, підтримку корпоративної культури, розвиток лідерських якостей, створення безпечного й мотивуючого робочого середовища, а також забезпечення високого рівня залученості працівників до реалізації стратегічних цілей підприємства [54, с. 18–31].

Управління персоналом є складною соціально-економічною системою, що охоплює взаємопов'язані процеси планування потреби в кадрах, добору, найму, адаптації, оцінювання, навчання, розвитку, мотивації, кар'єрного просування та вивільнення працівників (рис 1.1).

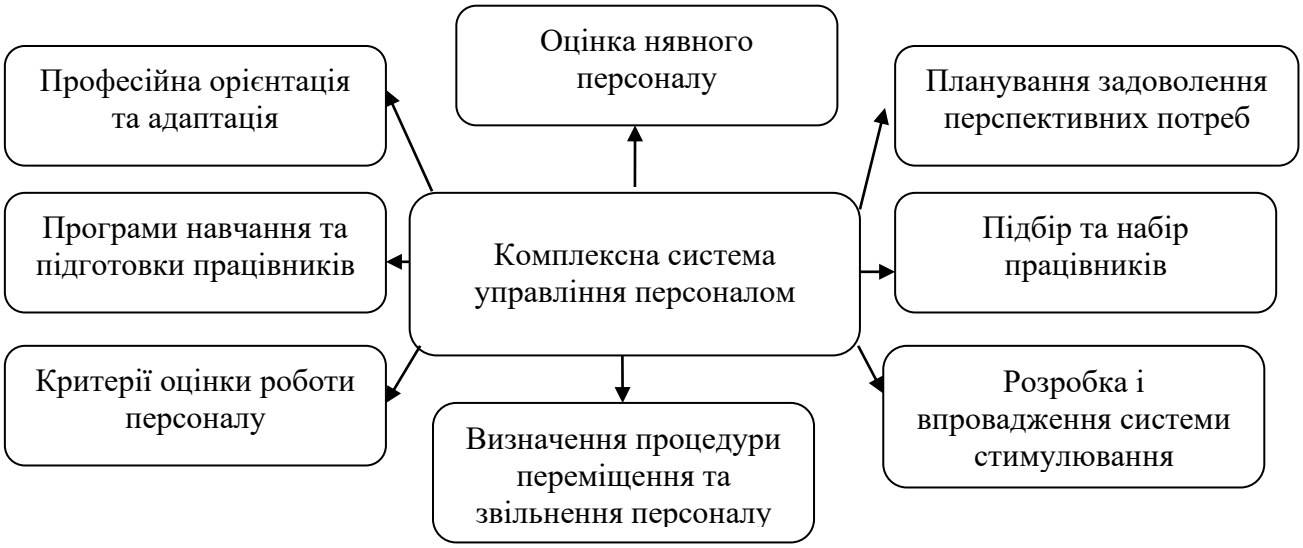


Рис. 1.1. Складові компоненти системи управління персоналом підприємства

Ефективність функціонування цієї системи визначається здатністю керівництва своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, використовувати сучасні цифрові HR-технології, формувати позитивний

соціально-психологічний клімат у колективі та забезпечувати баланс між інтересами підприємства і його працівників [54, с. 72–85; 3]

Важливою складовою сучасного управління персоналом є його стратегічна спрямованість. За сучасних умов кадрова політика повинна бути інтегрованою із загальною стратегією розвитку підприємства та враховувати перспективні потреби виробництва, зміни на ринку праці, процеси цифрової трансформації, демографічні тенденції, а також вплив воєнного стану на забезпеченість підприємств трудовими ресурсами. Стратегічне управління персоналом передбачає не лише забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації, а й створення умов для їх професійного зростання, підвищення мотивації, розвитку інноваційного мислення та формування кадрового резерву [42; 38].

Для аграрних підприємств ефективне управління персоналом має особливе значення, оскільки результати виробничої діяльності безпосередньо залежать від професіоналізму працівників, своєчасності виконання технологічних операцій та рівня організації праці. Сучасні аграрні підприємства дедалі активніше впроваджують автоматизовані системи управління виробництвом, технології точного землеробства, цифровий моніторинг виробничих процесів, що потребує залучення висококваліфікованих фахівців і постійного розвитку їхніх професійних компетентностей. У таких умовах персонал стає не лише виконавцем виробничих функцій, а й активним учасником процесів інноваційного розвитку підприємства [38].

Управління персоналом є комплексною системою організаційних, економічних, соціально-психологічних та адміністративних заходів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію й ефективне використання співробітників підприємства (рис. 1.2).

У сучасних умовах його значення істотно зростає, оскільки саме персонал визначає рівень продуктивності праці, інноваційності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. Для аграрної сфери вдосконалення

системи управління персоналом виступає однією з найважливіших передумов забезпечення ефективної виробничої діяльності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку господарюючих суб'єктів.

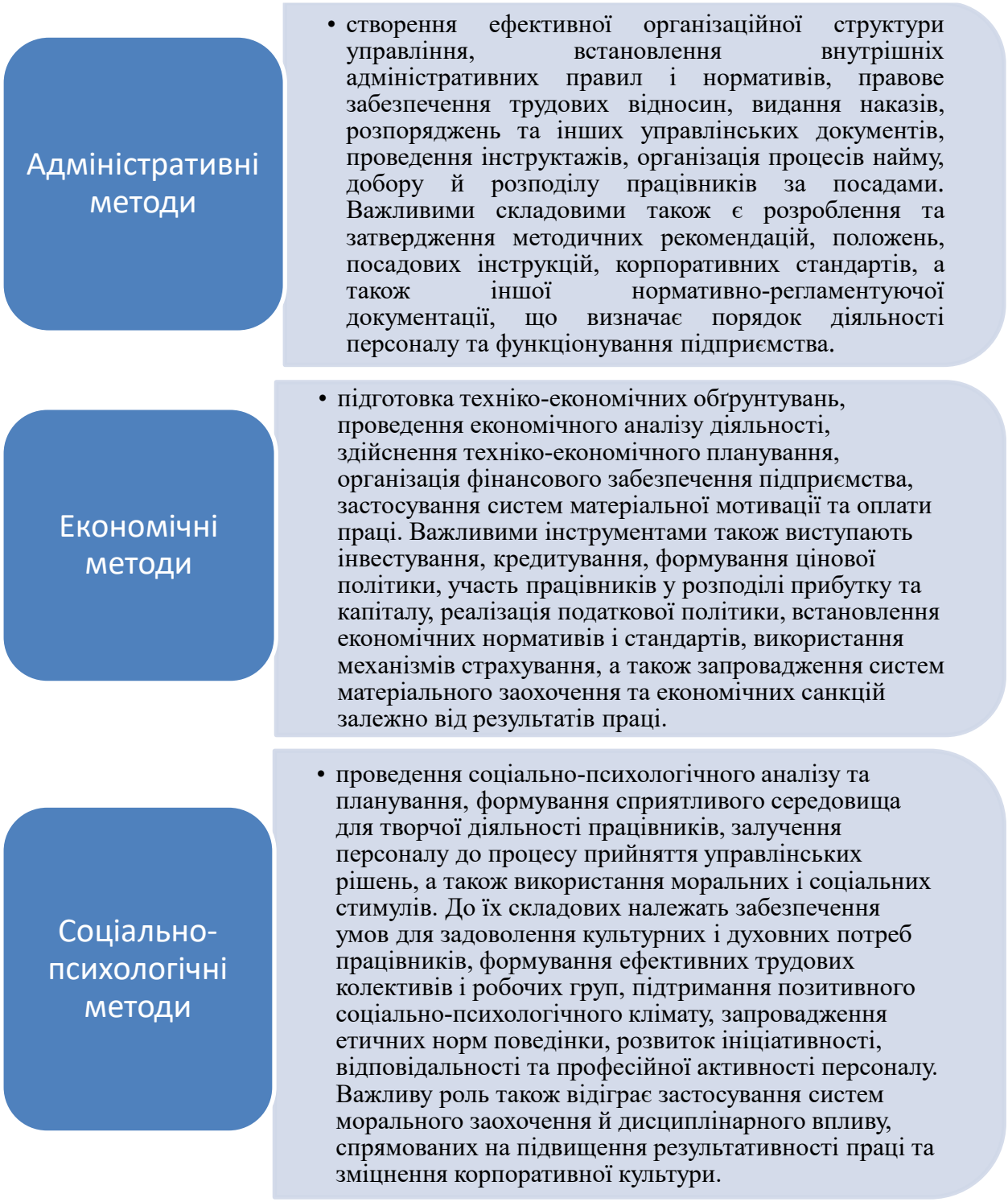


Рис. 1.2. Класифікація методів управління персоналом підприємства

Основні методи управління персоналом підприємства, які згруповано за трьома ключовими напрямами: адміністративними, економічними та соціально-психологічними. Кожна група методів має власні інструменти впливу на працівників і виконує визначену роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства.

Адміністративні методи ґрунтуються на використанні організаційно-розпорядчих важелів управління. Вони охоплюють формування організаційної структури, регламентування трудових відносин, розроблення внутрішніх нормативних документів, посадових інструкцій, корпоративних стандартів, а також видання наказів, розпоряджень і проведення інструктажів. Застосування цих методів забезпечує чіткий розподіл обов'язків, дотримання трудової дисципліни та впорядкованість управлінських процесів.

Економічні методи передбачають використання матеріальних стимулів і фінансових важелів впливу на персонал. До них належать техніко-економічне планування, економічний аналіз, фінансування, інвестування, кредитування, оплата праці, матеріальне заохочення, участь працівників у розподілі прибутку, а також застосування економічних нормативів і санкцій. Використання цих інструментів сприяє підвищенню продуктивності праці, зацікавленості персоналу у досягненні високих результатів та покращенню ефективності діяльності підприємства.

Соціально-психологічні методи орієнтовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративної культури та мотивації працівників. Вони передбачають залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень, розвиток ініціативності й відповідальності, формування ефективних робочих груп, підтримку творчої атмосфери та використання морального стимулювання. Реалізація цих методів сприяє зміцненню командної взаємодії, підвищенню лояльності персоналу та розвитку трудового потенціалу підприємства.

Отже, наведені на рисунку методи є взаємодоповнювальними й у комплексі формують ефективну систему управління персоналом. Їх

збалансоване застосування дозволяє забезпечити раціональне використання трудових ресурсів, підвищити мотивацію працівників, зміцнити трудову дисципліну та створити умови для сталого розвитку підприємства.

Важливим аспектом сучасного управління персоналом є його функціональне наповнення. У науковій літературі під функціями управління персоналом розуміють основні напрями діяльності керівництва та кадрових служб, спрямовані на забезпечення підприємства працівниками необхідної чисельності та кваліфікації, ефективне використання їхнього потенціалу й створення умов для професійного розвитку. До основних функцій належать кадрове планування, підбір і найм персоналу, адаптація новоприйнятих працівників, організація професійного навчання, оцінювання результатів праці, мотивація, розвиток кар'єри, формування кадрового резерву, забезпечення належних умов праці та підтримання соціального партнерства в колективі [54, с. 32–58; 23, с. 28–46].

Кожна із зазначених функцій є взаємопов'язаною та має важливе значення для досягнення стратегічних цілей підприємства. Так, кадрове планування забезпечує визначення перспективної потреби у працівниках відповідно до виробничих програм та прогнозованих змін у діяльності підприємства. Добір персоналу спрямований на залучення кандидатів, професійні та особистісні якості яких найбільше відповідають вимогам конкретної посади. Не менш важливим є процес адаптації, адже саме від успішності входження нового працівника до колективу залежить швидкість досягнення ним необхідного рівня продуктивності праці та зниження ризику плинності кадрів [54, с. 59–74].

Однією з найважливіших функцій управління персоналом є мотивація праці. У сучасних умовах вона не обмежується лише матеріальним стимулюванням, а включає комплекс економічних, організаційних, соціальних і психологічних заходів, спрямованих на формування зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці. Ефективна система мотивації поєднує конкурентний рівень оплати праці, преміювання за

результати діяльності, можливості професійного розвитку, визнання досягнень, кар'єрне просування, гнучкі умови праці, соціальні гарантії та сприятливий психологічний клімат у колективі. Саме комплексне використання цих інструментів забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення лояльності персоналу та зміцнення кадрового потенціалу підприємства [23, с. 165–192;].

Важливою складовою сучасного кадрового менеджменту виступає професійний розвиток персоналу. Швидке оновлення технологій, цифровізація виробничих процесів та зростання вимог до професійної компетентності працівників обумовлюють необхідність безперервного навчання й підвищення кваліфікації. Інвестиції у розвиток людського капіталу забезпечують підвищення якості виконання виробничих завдань, зростання інноваційної активності працівників, покращення їхньої адаптивності до змін та підготовку кадрового резерву для зайняття керівних посад. У сучасних підприємствах дедалі ширше використовуються дистанційне навчання, корпоративні освітні програми, наставництво, коучинг та індивідуальні програми професійного розвитку [32, с. 202–228].

Особливого значення в сучасних умовах набуває цифровізація процесів управління персоналом. Використання HRM-систем, електронного кадрового документообігу, автоматизованого обліку робочого часу, цифрових платформ для рекрутингу та онлайн-навчання сприяє підвищенню ефективності кадрової роботи, скороченню адміністративних витрат і покращенню якості управлінських рішень. Цифрові технології дозволяють оперативно аналізувати кадрові показники, прогнозувати потребу в персоналі, оцінювати ефективність працівників та формувати індивідуальні програми розвитку відповідно до потреб підприємства [34; 5].

Для аграрних підприємств удосконалення системи управління персоналом має низку специфічних особливостей. Виробнича діяльність у сільському господарстві характеризується сезонністю виконання робіт, значною залежністю від природно-кліматичних умов, використанням сучасної

високотехнологічної техніки та необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень. Це вимагає від працівників високого рівня професійної підготовки, універсальності, відповідальності та готовності працювати в умовах підвищеного навантаження. Крім того, вітчизняні аграрні підприємства стикаються з проблемами дефіциту кваліфікованої робочої сили, трудової міграції, старіння сільського населення та недостатнього притоку молодих спеціалістів. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування ефективної кадрової політики, спрямованої на залучення, розвиток і збереження персоналу [34].

У сучасних умовах управління персоналом дедалі більше орієнтується на концепцію людиноцентричного менеджменту, відповідно до якої працівник розглядається не лише як виконавець виробничих функцій, а як головний носій знань, професійного досвіду та інноваційного потенціалу. Такий підхід передбачає розвиток партнерських відносин між керівництвом і персоналом, забезпечення відкритих комунікацій, підтримку корпоративної культури, дотримання принципів соціальної відповідальності та створення безпечних умов праці. Реалізація цих принципів сприяє формуванню високого рівня довіри в колективі, зростанню залученості працівників і підвищенню ефективності діяльності підприємства загалом [54, с. 90–112; 18].

Отже, сучасне управління персоналом являє собою комплексну систему взаємопов'язаних управлінських процесів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання людського капіталу відповідно до стратегічних цілей підприємства. В умовах цифрової трансформації економіки, посилення конкуренції на ринку праці та функціонування аграрного сектору в умовах воєнного стану саме ефективне управління персоналом стає одним із визначальних чинників підвищення продуктивності праці, інноваційного розвитку, конкурентоспроможності та довгострокової фінансової стійкості підприємства. Тому удосконалення системи управління персоналом є необхідною передумовою забезпечення ефективного функціонування сучасних аграрних підприємств.

1.2. Особливості управління персоналом в аграрній сфері економіки

Аграрний сектор економіки України є однією з ключових галузей національного господарства, що забезпечує продовольчу безпеку держави, формує вагому частку експортного потенціалу та сприяє соціально-економічному розвитку сільських територій. Ефективність діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить від рівня розвитку їх кадрового потенціалу, адже саме персонал забезпечує реалізацію виробничих процесів, освоєння сучасних технологій, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах особливого значення набувають питання управління персоналом, що пов'язано з наслідками воєнного стану, демографічними змінами, міграцією трудових ресурсів, дефіцитом кваліфікованих працівників та активною цифровізацією аграрного виробництва [3, с. 46–49; 44, с. 12–18].

Особливості управління персоналом в аграрній сфері визначаються специфікою сільськогосподарського виробництва. На відміну від інших галузей економіки, аграрні підприємства функціонують в умовах сезонності виконання робіт, значної залежності від природно-кліматичних чинників, територіальної розосередженості виробничих об'єктів, використання високотехнологічної техніки та нерівномірного навантаження працівників протягом року. Це потребує формування гнучкої системи кадрового менеджменту, яка забезпечуватиме своєчасне залучення необхідної кількості працівників у періоди проведення польових робіт та ефективне використання трудового потенціалу в міжсезонний період [44, с. 20–27; 19, с. 343–344].

Однією з найгостріших проблем аграрної сфери залишається дефіцит кваліфікованих кадрів. Скорочення чисельності працездатного населення у сільській місцевості, трудова міграція, старіння населення та наслідки воєнних дій призводять до нестачі механізаторів, агрономів, ветеринарних лікарів, інженерів та інших спеціалістів. За таких умов аграрні підприємства повинні вдосконалювати кадрову політику шляхом підвищення рівня оплати праці, створення належних соціально-побутових умов, розвитку системи

професійного навчання, співпраці із закладами освіти та формування позитивного іміджу роботодавця [19, с. 344–346; 30, с. 170–173].

Особливістю сучасного управління персоналом аграрних підприємств є поєднання стратегічного та оперативного управління трудовими ресурсами. Стратегічний аспект передбачає прогнозування потреби в персоналі, формування кадрового резерву, розвиток професійних компетентностей працівників та інтеграцію кадрової політики із загальною стратегією розвитку підприємства. Водночас оперативне управління спрямоване на швидке реагування на зміни погодних умов, виробничих технологій, логістичних процесів та ринкової кон'юнктури. Такий підхід забезпечує безперервність виробничого процесу та підвищує ефективність використання людського капіталу [19, с. 342–345; 20, с. 5–9].

Важливою складовою управління персоналом аграрних підприємств є безперервний професійний розвиток працівників. Сучасне сільське господарство активно впроваджує технології точного землеробства, автоматизовані системи керування технікою, цифровий моніторинг виробничих процесів, безпілотні літальні апарати та елементи штучного інтелекту. Використання таких технологій потребує постійного підвищення кваліфікації працівників, розвитку цифрових компетентностей і впровадження сучасних форм корпоративного навчання. Саме інвестиції у людський капітал створюють передумови для підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентоспроможності аграрних підприємств [44, с. 31–38; 19, с. 346–348].

Не менш важливим напрямом кадрового менеджменту є адаптація нових працівників до умов аграрного виробництва. Ефективно організований процес адаптації передбачає ознайомлення працівників із технологічними процесами, корпоративною культурою, правилами охорони праці та особливостями організації виробництва. Практика свідчить, що застосування сучасних програм наставництва, професійного супроводу та оцінювання результатів адаптації сприяє скороченню періоду професійного становлення працівників,

підвищенню їх продуктивності та зниженню рівня плинності кадрів [22, с. 132–137].

В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває соціально відповідальне управління персоналом. Воно передбачає створення безпечних умов праці, психологічну підтримку працівників, удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації, розвиток корпоративної культури, соціального партнерства та внутрішніх комунікацій. Такий підхід сприяє підвищенню рівня лояльності персоналу, збереженню кадрового потенціалу та забезпеченню стійкого функціонування аграрних підприємств навіть в умовах підвищених ризиків [20, с. 170–174].

Управління персоналом в аграрній сфері характеризується низкою специфічних особливостей, зумовлених сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних чинників, дефіцитом кваліфікованих кадрів, цифровою трансформацією та впливом воєнного стану. Саме тому сучасні аграрні підприємства повинні впроваджувати стратегічний підхід до кадрового менеджменту, активно інвестувати у розвиток людського капіталу, удосконалювати систему мотивації, професійного навчання та соціальної підтримки працівників. Реалізація зазначених заходів забезпечить підвищення ефективності використання трудових ресурсів, конкурентоспроможності підприємств та їх сталого розвитку

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення управління персоналом аграрних підприємств є впровадження сучасних HR-технологій. У сучасній практиці кадрового менеджменту дедалі ширше використовуються автоматизовані системи управління персоналом (HRM-системи), електронний кадровий документообіг, цифрові платформи для рекрутингу, онлайн-сервіси оцінювання кандидатів, системи дистанційного навчання (LMS), програмне забезпечення для моніторингу ефективності праці та HR-аналітика. Використання таких інструментів дає змогу автоматизувати кадрові процеси, підвищити якість прийняття управлінських рішень, скоротити адміністративні

витрати та забезпечити оперативний контроль за використанням трудових ресурсів [14, с. 165–170; 24, с. 311–315].

Особливого значення в діяльності аграрних підприємств набуває HR-аналітика, яка дозволяє здійснювати комплексний аналіз кадрових показників, прогнозувати потребу в персоналі, оцінювати продуктивність працівників, визначати рівень їхньої залученості та ризики плинності кадрів. Завдяки використанню сучасних інформаційних систем керівництво підприємства отримує можливість своєчасно виявляти проблемні аспекти кадрової політики, оцінювати ефективність мотиваційних програм та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку людського капіталу [24, с. 316–319; 43, с. 58–64].

Не менш важливим напрямом розвитку кадрового менеджменту є цифровізація процесів управління персоналом. Сучасні аграрні підприємства активно впроваджують цифрові технології не лише у виробничі процеси, а й у сферу управління трудовими ресурсами. Використання електронних особових справ працівників, цифрових платформ внутрішніх комунікацій, мобільних застосунків для управління персоналом, електронного документообігу та хмарних сервісів забезпечує підвищення прозорості кадрової роботи, оперативність обміну інформацією та скорочення часу на виконання адміністративних процедур. Крім того, цифровізація створює умови для розвитку дистанційного навчання, онлайн-консультування працівників і впровадження сучасних інструментів оцінювання результатів праці [44, с. 246–259; 14, с. 171–174].

Однією з ключових функцій системи управління персоналом залишається мотивація працівників. Для аграрних підприємств питання мотивації має особливе значення, оскільки сезонний характер виробництва, фізична складність праці, підвищений рівень відповідальності та дефіцит кваліфікованих кадрів вимагають застосування комплексної системи стимулювання персоналу. Сучасні підходи передбачають поєднання матеріальних і нематеріальних методів мотивації. До матеріальних стимулів

належать конкурентний рівень заробітної плати, преміювання за результати діяльності, участь працівників у розподілі прибутку, соціальні виплати та компенсації. Нематеріальна мотивація охоплює професійне навчання, кар'єрне зростання, визнання досягнень, розвиток корпоративної культури, наставництво, гнучкі форми організації праці та створення комфортного психологічного клімату в колективі [3, с. 198–225; 10, с. 168–173].

Важливою складовою сучасної системи мотивації є формування сприятливого соціально-психологічного середовища. Дослідження свідчать, що високий рівень довіри між керівництвом і працівниками, ефективні внутрішні комунікації, участь персоналу у прийнятті управлінських рішень та розвиток корпоративної культури позитивно впливають на продуктивність праці, знижують рівень конфліктності й плинності кадрів та підвищують рівень лояльності персоналу. Саме тому сучасні аграрні підприємства дедалі більше уваги приділяють розвитку людиноцентричного підходу до управління персоналом, відповідно до якого працівник розглядається як основний стратегічний ресурс підприємства [19, с. 170–174; 48, с. 58–63].

Суттєвий вплив на систему управління персоналом аграрних підприємств здійснює воєнний стан. Воєнні дії призвели до значного скорочення трудового потенціалу, мобілізації частини працівників, внутрішньої та зовнішньої міграції населення, руйнування виробничої інфраструктури та ускладнення логістичних процесів. За таких умов керівництво підприємств змушене переглядати кадрову політику, запроваджувати гнучкі режими роботи, організовувати перепідготовку працівників, розширювати функціональні обов'язки персоналу та впроваджувати заходи психологічної підтримки трудових колективів [18, с. 170–174; 32, с. 72–77].

Крім того, сучасні умови господарювання потребують розвитку соціально відповідального управління персоналом. Його сутність полягає у створенні безпечних умов праці, дотриманні трудових прав працівників, підтримці ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб, молодих спеціалістів та працівників із сімей військовослужбовців. Реалізація принципів соціальної

відповідальності сприяє формуванню позитивної репутації підприємства, зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню мотивації працівників та забезпеченню довгострокової стабільності розвитку аграрного виробництва [15, с. 60–64; 19, с. 77–79].

Отже, сучасна система управління персоналом аграрних підприємств формується під впливом цифрової трансформації економіки, розвитку HR-технологій, необхідності підвищення ефективності мотивації працівників та адаптації кадрової політики до умов воєнного стану. Використання цифрових інструментів управління, сучасних методів розвитку персоналу, комплексної системи матеріального й нематеріального стимулювання, а також впровадження принципів соціальної відповідальності створюють передумови для підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств у довгостроковій перспективі.

1.3. Зростання значення людського фактора в забезпеченні ефективної діяльності аргарних підприємств у сучасних умовах

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору економіки людський фактор дедалі більше визначає рівень ефективності функціонування підприємств, їх конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Якщо раніше головними чинниками успішного розвитку аграрного виробництва вважалися земельні, матеріально-технічні та фінансові ресурси, то нині ключова роль належить людському капіталу, який забезпечує ефективне використання всіх інших виробничих ресурсів. Саме професійні знання, практичний досвід, рівень освіти, цифрові компетентності, здатність до навчання та інноваційної діяльності працівників визначають результативність діяльності сучасного аграрного підприємства [17, с. 428–430].

Зростання ролі людського фактора обумовлено трансформацією сучасного сільського господарства у високотехнологічну галузь економіки. Впровадження технологій точного землеробства, автоматизованих систем управління виробництвом, цифрового моніторингу, безпілотної техніки, геоінформаційних систем та елементів штучного інтелекту потребує працівників із високим рівнем професійної підготовки та цифрової грамотності. У таких умовах працівник перестає бути лише виконавцем виробничих операцій і перетворюється на активного учасника процесу створення доданої вартості, носія знань та інноваційних компетентностей [15, с. 166–170].

Науковці зазначають, що людський капітал сьогодні розглядається як один із найцінніших активів підприємства, який формує основу його довгострокового розвитку. Інвестиції у професійне навчання, підвищення кваліфікації, розвиток цифрових навичок, удосконалення системи мотивації та створення безпечних умов праці забезпечують підвищення продуктивності праці, покращення якості виробничих процесів і зміцнення конкурентних переваг аграрних підприємств. Саме тому витрати на розвиток персоналу доцільно розглядати як стратегічні інвестиції, що забезпечують економічну віддачу в довгостроковій перспективі [17, с. 429–431].

Особливого значення людський фактор набув у період воєнного стану. Внаслідок мобілізації, вимушеної міграції населення, руйнування виробничої інфраструктури та скорочення трудових ресурсів аграрні підприємства зіткнулися з гострим дефіцитом кваліфікованих працівників. За таких умов керівництво підприємств змушене не лише залучати нових працівників, а й максимально ефективно використовувати наявний кадровий потенціал, розширювати професійні компетентності персоналу, організовувати перекваліфікацію працівників та створювати умови для їх професійної й психологічної підтримки [28, с. 15–20].

Сучасні тенденції розвитку кадрового менеджменту свідчать про перехід від традиційного управління трудовими ресурсами до концепції управління

людським капіталом. Основною метою такого підходу є не лише забезпечення підприємства працівниками необхідної чисельності, а й створення умов для максимальної реалізації їхнього інтелектуального, професійного та творчого потенціалу. У центрі сучасної HR-політики перебуває людина як основний носій знань, компетентностей та інновацій, від ефективності діяльності якої залежить економічний розвиток підприємства [17, с. 170–174].

Важливим чинником підвищення ролі людського фактора є розвиток корпоративної культури та системи мотивації персоналу. Практика свідчить, що висока продуктивність праці досягається не лише завдяки матеріальному стимулюванню, а й шляхом створення сприятливого психологічного клімату, розвитку командної роботи, забезпечення можливостей професійного зростання, участі працівників у прийнятті управлінських рішень та формування атмосфери взаємної довіри між керівництвом і персоналом. Такі підходи сприяють підвищенню залученості працівників, зміцненню їхньої лояльності та зниженню рівня плинності кадрів [33, с. 31–36].

Людський капітал є складним соціально-економічним явищем, яке поєднує індивідуальні знання, професійні навички, здібності, досвід і творчий потенціал людини, водночас виступаючи одним із найцінніших ресурсів суспільства. Він характеризує не лише особисті можливості окремого працівника, а й загальний рівень розвитку економіки, оскільки саме людський потенціал визначає здатність країни до інноваційного розвитку, економічного зростання та підвищення добробуту населення.

У сучасній економіці людина розглядається як основний стратегічний ресурс суспільного розвитку. Такий підхід передбачає, що саме особистість із її професійними знаннями, компетентностями, творчими здібностями та підприємницькими якостями перебуває в центрі соціально-економічної системи. Орієнтація на розвиток людського потенціалу створює передумови для сталого економічного зростання, оскільки саме людський капітал забезпечує ефективне використання матеріальних, фінансових, природних та

інформаційних ресурсів, визначаючи результативність функціонування підприємств і держави загалом.

Водночас поняття «людські ресурси» та «людський капітал» не є тотожними. Людські ресурси відображають наявний трудовий потенціал населення, тоді як людський капітал формується лише за умови ефективного використання знань, професійних навичок, досвіду та інтелектуальних здібностей у процесі трудової діяльності. Лише тоді, коли працівник реалізує власний потенціал у виробництві товарів чи послуг і створює економічну цінність, його професійні якості набувають ознак капіталу. Отже, перетворення людських ресурсів на людський капітал можливе лише за наявності відповідних економічних, соціальних та організаційних умов, які забезпечують продуктивне використання праці та отримання доходу [22, с. 7].

У міжнародній економічній практиці людський капітал трактується як сукупність знань, професійного досвіду, компетентностей, здібностей і практичних навичок окремої людини, трудового колективу або всього населення країни. Разом із матеріальним капіталом він становить основу економічного розвитку та визначає темпи економічного зростання, рівень продуктивності праці й матеріального добробуту населення [26, с. 27]. У зв'язку з цим значної актуальності набуває оцінювання людського капіталу, що дає можливість більш обґрунтовано визначати напрями інвестування у сферу освіти, науки, культури та охорони здоров'я.

Однією з ключових проблем сучасного розвитку людського капіталу в аграрній сфері є несприятлива демографічна ситуація. Зменшення чисельності молодого населення, низький рівень народжуваності, погіршення стану здоров'я населення та високі темпи трудової міграції негативно впливають на процес відтворення кадрового потенціалу. За оцінками фахівців, ці тенденції можуть призвести до подальшого скорочення чисельності кваліфікованих працівників у сільському господарстві та зниження ефективності функціонування аграрних підприємств у майбутньому [28, с. 18].

Крім демографічних викликів, вагомим стримувальним чинником розвитку людського капіталу залишається недостатній рівень освіти та професійної підготовки окремих категорій сільського населення. Сучасне аграрне виробництво потребує висококваліфікованих спеціалістів, здатних працювати з цифровими технологіями, автоматизованими системами управління, сучасною сільськогосподарською технікою та інноваційними технологіями вирощування продукції. Тому підвищення освітнього рівня працівників, розвиток системи професійного навчання та безперервного підвищення кваліфікації є необхідними умовами зміцнення кадрового потенціалу аграрної галузі та забезпечення її конкурентоспроможності.

Ще однією серйозною проблемою є неповне використання наявного людського капіталу. Частина економічно активного населення не має можливості реалізувати власні професійні знання, навички та досвід через обмежену кількість робочих місць, сезонний характер зайнятості або невідповідність між набутими компетентностями й сучасними потребами ринку праці. За тривалого невикористання професійного потенціалу відбувається поступове знецінення знань і практичних навичок, що в економічній літературі визначається як «моральний знос» людського капіталу. Особливо це характерно для працівників, які тривалий час не проходять професійного навчання або не мають можливості працювати за отриманою спеціальністю.

В умовах сучасної економіки проблема оновлення людського капіталу набуває особливої актуальності. Розвиток цифрових технологій, автоматизація виробництва, використання систем точного землеробства, безпілотної техніки, інформаційно-аналітичних платформ та елементів штучного інтелекту вимагають від працівників постійного вдосконалення професійних компетентностей. Саме тому аграрні підприємства повинні інвестувати у безперервне навчання персоналу, розвиток цифрових навичок, перепідготовку кадрів і формування кадрового резерву, здатного працювати в умовах технологічної модернізації виробництва.

Суттєвий вплив на розвиток людського капіталу аграрної сфери мають і сучасні воєнні виклики. Мобілізація працівників, вимушена міграція населення, руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, психологічне навантаження й дефіцит трудових ресурсів істотно ускладнили діяльність аграрних підприємств. За таких умов особливого значення набуває соціально відповідальне управління персоналом, що передбачає забезпечення безпечних умов праці, підтримку працівників і членів їхніх сімей, створення можливостей для професійного розвитку, гнучку організацію праці та формування ефективної системи матеріального й нематеріального стимулювання.

Таким чином, людський капітал сьогодні є не лише важливою складовою економічного потенціалу аграрного підприємства, а й головною передумовою його конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та довгострокової фінансової стійкості. Подальше підвищення ефективності аграрного виробництва безпосередньо залежить від рівня інвестицій у розвиток персоналу, удосконалення системи професійної освіти, створення дієвих мотиваційних механізмів, покращення умов праці та забезпечення максимально повного використання інтелектуального й професійного потенціалу працівників. Саме людський фактор виступає основним стратегічним ресурсом сучасних аграрних підприємств, здатним забезпечити їх сталий розвиток, адаптацію до сучасних викликів і зміцнення конкурентних позицій як на національному, так і на міжнародному аграрному ринку.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ФОП Музалевський В. Г.

Базою для проведення дослідження є господарська діяльність фізичної особи-підприємця Музалевського Володимира Геннадійовича, який працює в аграрному секторі економіки та здійснює виробництво продукції птахівництва. Господарство спеціалізується на розведенні свійської птиці, виробництві кормової продукції, виготовленні м'яса птиці, а також здійснює оптову реалізацію живих тварин. Поєднання зазначених напрямів діяльності забезпечує комплексний підхід до організації виробництва, що дозволяє ефективно управляти всіма стадіями виробничого процесу – від вирощування поголів'я до реалізації готової продукції.

ФОП Музалевський Володимир Геннадійович проходив реєстрацію як суб'єкт підприємницької діяльності мешкаючи за адресою: м. Дніпро, вул. Петра Дорошенка, буд. 4, Україна. Державну реєстрацію проведено 11 січня 2016 року, що підтверджує офіційний статус підприємця та його право здійснювати господарську діяльність відповідно до вимог чинного законодавства. Водночас виробничі об'єкти господарства розміщені територіально в Синельниківського району Дніпропетровської області, де зосереджено основні потужності підприємства.

Пріоритетним видом економічної діяльності є розведення свійської птиці (КВЕД 01.47), яке визначає виробничу спеціалізацію господарства. Виробничий процес організовано за принципом повного технологічного циклу, що охоплює придбання чи дорощування молодняку до забійних кондицій, забезпечення якісною годівлею, ветеринарним супроводом, дотриманням санітарно-гігієнічних вимог, а також виробництво та реалізацію готової

продукції. Використання сучасного обладнання, ефективних технологій вирощування птиці та систем контролю виробництва сприяє підтриманню високої продуктивності поголів'я і стабільної якості продукції.

Хоча юридична адреса підприємця знаходиться в місті Дніпро, виробничий комплекс функціонує у Синельниківському районі Дніпропетровської області. Таке територіальне розміщення є цілком обґрунтованим з економічної точки зору, оскільки відповідає особливостям ведення аграрного бізнесу. Регіон характеризується помірними природно-кліматичними умовами, достатньою площею сільськогосподарських угідь, розвиненою транспортною інфраструктурою та доступністю матеріально-технічних ресурсів. Це створює передумови для ефективної організації виробництва, своєчасного забезпечення підприємства необхідними ресурсами та налагодження стабільних каналів реалізації продукції.

Додатковою перевагою такого розташування є можливість формування власної кормової бази та використання місцевої сировини, що сприяє скороченню виробничих витрат, зменшенню залежності від зовнішніх постачальників і підвищенню рівня економічної автономності господарства. Крім того, дане територіальне положення забезпечує швидкий доступ до транспортних магістралей, що позитивно впливає на логістику, оптимізує процеси постачання та реалізації продукції, а також сприяє розширенню ринків збуту.

Основний напрям діяльності підприємства – розведення бройлерів (свійської птиці) – включає виконання комплексу взаємопов'язаних технологічних операцій, серед яких дорощування молодняку до забійних кондицій, організація раціональної годівлі, ветеринарне обслуговування, контроль санітарного стану виробничих приміщень і забезпечення належних умов утримання поголів'я. У виробничій діяльності застосовуються сучасні технологічні рішення, які дозволяють підвищити продуктивність, забезпечити стабільну якість продукції та оптимізувати використання виробничих ресурсів. Значна увага приділяється ефективному використанню кормів, дотриманню

ветеринарно-санітарних вимог і вдосконаленню технології виробництва, оскільки саме ці фактори істотно впливають на кінцеві економічні результати діяльності підприємства.

Птахівництво є одним із найдинамічніших напрямів розвитку аграрної галузі, що характеризується порівняно коротким виробничим циклом, високою швидкістю обороту капіталу та стабільним попитом на продукцію. Для ФОП Музалевського В. Г. такий вид діяльності є базовим джерелом формування доходів, визначає спеціалізацію господарства та забезпечує його фінансову стабільність. Завдяки ефективній організації виробничих процесів і використанню сучасних технологій підприємство має можливість зміцнювати свої конкурентні позиції та створювати передумови для подальшого розвитку в аграрному секторі економіки.

Окрім основного напряму діяльності, ФОП Музалевський Володимир Геннадійович здійснює цілий ряд додаткових видів господарської діяльності, які забезпечують комплексний розвиток підприємства, підвищують ефективність використання виробничих ресурсів, сприяють диверсифікації джерел отримання доходів та зміцненню його конкурентних переваг на аграрному ринку. Поєднання кількох взаємопов'язаних напрямів виробництва дає змогу оптимізувати виробничі процеси, більш раціонально використовувати матеріально-технічну базу, знижувати виробничі ризики та підвищувати фінансову стійкість господарства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Одним із важливих напрямів діяльності є виробництво комбі кормів для сільськогосподарських тварин (КВЕД 10.91). Наявність власного комбікормового виробництва має стратегічне значення для підприємства, оскільки дозволяє повністю або частково забезпечувати виробничі потреби у високоякісних кормах. Це сприяє постійному контролю за рецептурою, поживною цінністю та безпечністю кормової продукції, що безпосередньо впливає на продуктивність птиці, рівень її збереженості та якість кінцевої продукції. Крім того, власне виробництво кормів дає можливість оперативно

коригувати їх склад відповідно до віку птиці, особливостей виробничого циклу та технологічних вимог.

Економічна доцільність такого напряму діяльності полягає також у зменшенні залежності підприємства від сторонніх виробників комбікормів і коливань цін на кормову сировину. В умовах інфляційних процесів, нестабільності логістичних ланцюгів та зростання вартості ресурсів власне виробництво кормів дозволяє скоротити виробничі витрати, забезпечити безперервність технологічного процесу та підвищити рівень економічної безпеки господарства. Водночас це створює передумови для більш ефективного планування виробничої діяльності та оптимізації собівартості продукції птахівництва.

Важливим елементом функціонування підприємства є також рільництвовирощування зернових культур, які використовуються як основна сировина для виготовлення кормів. Такий підхід забезпечує вертикальну інтеграцію виробництва та формування замкненого технологічного циклу, коли значна частина необхідних матеріальних ресурсів забезпечується безпосередньо у господарством. Завдяки цьому підприємство отримує можливість суттєво скоротити витрати на придбання зернової сировини, підвищити рівень самозабезпечення та мінімізувати негативний вплив цінових коливань на аграрному ринку. Крім економічного ефекту, власна кормова база забезпечує стабільність виробничого процесу, дозволяє ефективніше планувати обсяги виробництва та підвищує незалежність підприємства від зовнішніх постачальників.

Серед зареєстрованих видів діяльності підприємства важливе місце займає також переробка м'яса свійської птиці (КВЕД 10.12). Цей напрям передбачає здійснення комплексу технологічних операцій, пов'язаних із забоєм птиці, первинною обробкою тушок, фасуванням, охолодженням, пакуванням та підготовкою готової продукції до подальшої реалізації. Організація власної переробки дозволяє значно підвищити рівень доданої вартості продукції,

розширити товарний асортимент, задовольнити потреби різних категорій споживачів та збільшити прибутковість господарської діяльності.

Крім економічних переваг, розвиток власної переробки створює широкі можливості для формування конкурентних переваг підприємства. Зокрема, це дає змогу запровадити власний бренд продукції, підвищити її впізнаваність на ринку, забезпечити контроль якості на всіх стадіях виробництва та розширити канали збуту. У перспективі підприємство зможе реалізовувати не лише сировину, а й готову продукцію з більшою доданою вартістю, що позитивно позначиться на фінансових результатах діяльності.

Ще одним зареєстрованим напрямом господарювання є оптовий продаж живих тварин (КВЕД 46.23). У межах цього виду економічної діяльності підприємство реалізує вирощену птицю фермерським господарствам, сільськогосподарським підприємствам, торговельним організаціям, переробним підприємствам та іншим господарникам. Така форма реалізації продукції забезпечує швидке повернення вкладених коштів, прискорює оборотність капіталу та підтримує стабільний грошовий потік, що має важливе значення для фінансування поточної діяльності господарства.

Водночас реалізація птиці у живому вигляді дозволяє підприємству уникати значних додаткових витрат, пов'язаних із організацією повного циклу переробки, зберігання та продаж товарної м'ясної продукції. Саме тому на сучасному етапі розвитку цей спосіб збуту є найбільш економічно обґрунтованим і забезпечує стабільне функціонування господарства.

Разом із тим, переробка птиці на м'ясо вбачається керівництвом підприємства як один із пріоритетних напрямів його перспективного розвитку. Попри те, що відповідний вид діяльності офіційно зареєстрований, на сьогодні він перебуває на етапі організаційної та технологічної підготовки. Основним способом реалізації продукції залишається продаж живої птиці, однак у перспективі планується створення власних виробничих потужностей із забою та переробки. Реалізація такого інвестиційного проєкту дозволить сформувати завершений виробничий цикл, збільшити обсяги переробки власної сировини,

суттєво розширити асортимент продукції та отримувати вищі фінансові результати завдяки продажу готової м'ясної продукції.

Таким чином, поєднання основної та допоміжних видів економічної діяльності формує ефективну модель функціонування господарства, що базується на принципах диверсифікації виробництва, раціонального використання ресурсів та поступового розширення виробничих можливостей. Комплексний характер діяльності підприємства створює передумови для зміцнення його конкурентоспроможності, підвищення економічної ефективності та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Насамперед доцільно проаналізувати головний ресурс, що забезпечує функціонування аграрного підприємства, – земельні угіддя, їх склад та рівень забезпеченості. Земля є основним засобом виробництва у сільському господарстві, оскільки в рослинництві вона виступає базою для вирощування сільськогосподарських культур, а в тваринництві слугує територіальною основою для розміщення виробничих об'єктів, господарських споруд та допоміжної інфраструктури. Раціональне використання земельних ресурсів значною мірою визначає виробничий потенціал, спеціалізацію та ефективність діяльності підприємства. Структуру земельних угідь, що перебувають у користуванні ФОП Музалевського В. Г., наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Землезабезпеченісті приватного підприємства в динаміці

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021 у %
Земельних угідь, всього гектар	843,61	837,93	862,32	866,32	866,32	102,69
З них площі сільськогосподарського призначення, гектар	837,82	831,21	858,64	862,31	862,31	102,92
в ттому.ч:рілля, гектар	837,82	831,21	858,64	862,31	862,31	102,92
Землі на 1 працівникав	26,1	26,9	26,9	33,3	39,1	149,81

Дані таблиці свідчать, що протягом 2021–2025 рр. земельний фонд ФОП Музалевського В. Г. мав тенденцію до поступового розширення. Загальна площа земельних угідь збільшилася з 843,61 га у 2021 р. до 866,32 га у 2025 р., тобто на 22,71 га, або 2,69 %. Незначне скорочення площі спостерігалося у 2022 р. (до 837,93 га), однак уже з 2023 р. підприємство нарощувало обсяги земельного банку, що позитивно характеризує розвиток його виробничого потенціалу.

Площа земель сільськогосподарського призначення протягом досліджуваного періоду також демонструвала позитивну динаміку. Їх розмір зріс із 837,82 га у 2021 р. до 862,31 га у 2025 р., що становить приріст 24,49 га, або 2,92 %. Водночас практично вся площа сільськогосподарських угідь представлена ріллею, що свідчить про рослинницьку спрямованість використання земельних ресурсів та їх максимальне залучення до господарського обороту.

Найбільш суттєві зміни відбулися за показником землезабезпеченості працівників. Якщо у 2021 р. на одного працівника припадало 26,1 га сільськогосподарських угідь, то у 2025 р. цей показник зріс до 39,1 га, або на 49,81 %. Таке зростання пояснюється не лише певним розширенням площ земельних угідь, а й скороченням чисельності персоналу підприємства, внаслідок чого істотно збільшилося навантаження на одного працівника.

Отже, аналіз показує, що ФОП Музалевського В. Г. має достатній рівень забезпеченості земельними ресурсами, а їх площа протягом досліджуваного періоду характеризувалася відносною стабільністю з тенденцією до незначного збільшення. Разом із тим значне зростання показника землезабезпеченості одного працівника свідчить про підвищення інтенсивності використання трудових ресурсів, що потребує впровадження сучасних технологій, механізації та ефективної системи управління персоналом для забезпечення високої продуктивності праці.

Поряд із земельними ресурсами важливою складовою виробничого потенціалу аграрного підприємства є основні виробничі засоби, які формують

його матеріально-технічну базу та забезпечують безперервне здійснення виробничої діяльності. Саме рівень забезпеченості господарства основними засобами, їх технічний стан і ступінь оновлення значною мірою визначають ефективність виробничих процесів, продуктивність праці, раціональність використання земельних ресурсів та загальні результати господарювання. Без належного матеріально-технічного забезпечення неможливо забезпечити своєчасне виконання технологічних операцій, підвищити продуктивність виробництва та досягти високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Капітальні засоби виробництва являють собою сукупність матеріальних активів, які тривалий час використовуються у процесі господарської діяльності, не змінюючи своєї натурально-речової форми, та поступово переносять власну вартість на готову продукцію шляхом нарахування амортизації. На відміну від оборотних засобів, вони беруть участь у багатьох виробничих циклах, забезпечуючи виконання технологічних процесів і створюючи необхідні умови для функціонування підприємства.

До переліку основних засобів виробництва аграрних підприємств належать виробничі будівлі та споруди, трактори, комбайни, сільськогосподарські машини, транспортні засоби, енергетичне обладнання, виробничий інвентар, багаторічні насадження, інженерні комунікації та інші матеріально-технічні ресурси, що використовуються у виробничому процесі. Для підприємств тваринницького напряму, зокрема птахівничих господарств, особливе значення мають пташники, кормоцехи, склади для зберігання кормів, системи вентиляції, автоматизовані комплекси годівлі та напування птиці, холодильне обладнання, транспортні засоби для перевезення продукції, а також інші спеціалізовані виробничі об'єкти.

Рівень забезпеченості підприємства сучасними основними засобами безпосередньо впливає на ефективність використання всіх інших видів ресурсів. Наявність високопродуктивної техніки та сучасного обладнання дозволяє механізувати й автоматизувати значну частину виробничих процесів, скоротити витрати ручної праці, зменшити втрати сировини та матеріалів,

забезпечити своєчасне виконання технологічних операцій і підвищити якість готової продукції. Завдяки цьому зростає продуктивність праці персоналу, покращуються виробничо-економічні показники та підвищується рівень рентабельності господарської діяльності.

Не менш важливим є вплив засобів не одного виробничого циклу, виробничих на ефективність використання земельних і трудових ресурсів. Використання сучасної сільськогосподарської техніки забезпечує своєчасне виконання польових робіт, оптимальне використання посівних площ, скорочення виробничих витрат і підвищення врожайності культур. Для підприємств, що спеціалізуються на птахівництві, сучасне обладнання дозволяє автоматизувати процеси утримання птиці, підтримувати оптимальний мікроклімат у виробничих приміщеннях, контролювати режими годівлі та напування, що позитивно впливає на продуктивність поголів'я, його збереженість та економічну ефективність виробництва.

Особливого значення в сучасних умовах набуває технічне переоснащення та модернізація матеріально-технічної бази підприємств. Впровадження новітнього обладнання, цифрових технологій, автоматизованих систем управління виробництвом, енергоощадних технологій та сучасних виробничих комплексів сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції, скороченню енерговитрат і раціональному використанню виробничих ресурсів. Крім економічного ефекту, модернізація основних засобів створює умови для покращення умов праці персоналу, зниження виробничого травматизму та підвищення екологічної безпеки виробництва.

Разом із тим низький рівень забезпеченості підприємства основними засобами або їх значний фізичний і моральний знос можуть суттєво погіршувати результати господарської діяльності. Використання застарілої техніки призводить до збільшення витрат на ремонт і технічне обслуговування, підвищення споживання паливно-енергетичних ресурсів, зростання простоїв обладнання, погіршення якості виконання технологічних операцій та зниження

продуктивності праці. Усе це негативно позначається на собівартості продукції, прибутковості підприємства та його конкурентоспроможності на аграрному ринку.

Отже, основні виробничі засоби є одним із ключових елементів ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства та визначають його виробничі можливості, рівень технічного розвитку й ефективність використання наявних ресурсів. Раціональне формування структури основних засобів, їх своєчасне оновлення, модернізація та ефективне використання виступають необхідними передумовами підвищення продуктивності виробництва, зміцнення фінансового стану підприємства, зростання його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в сучасних умовах господарювання.

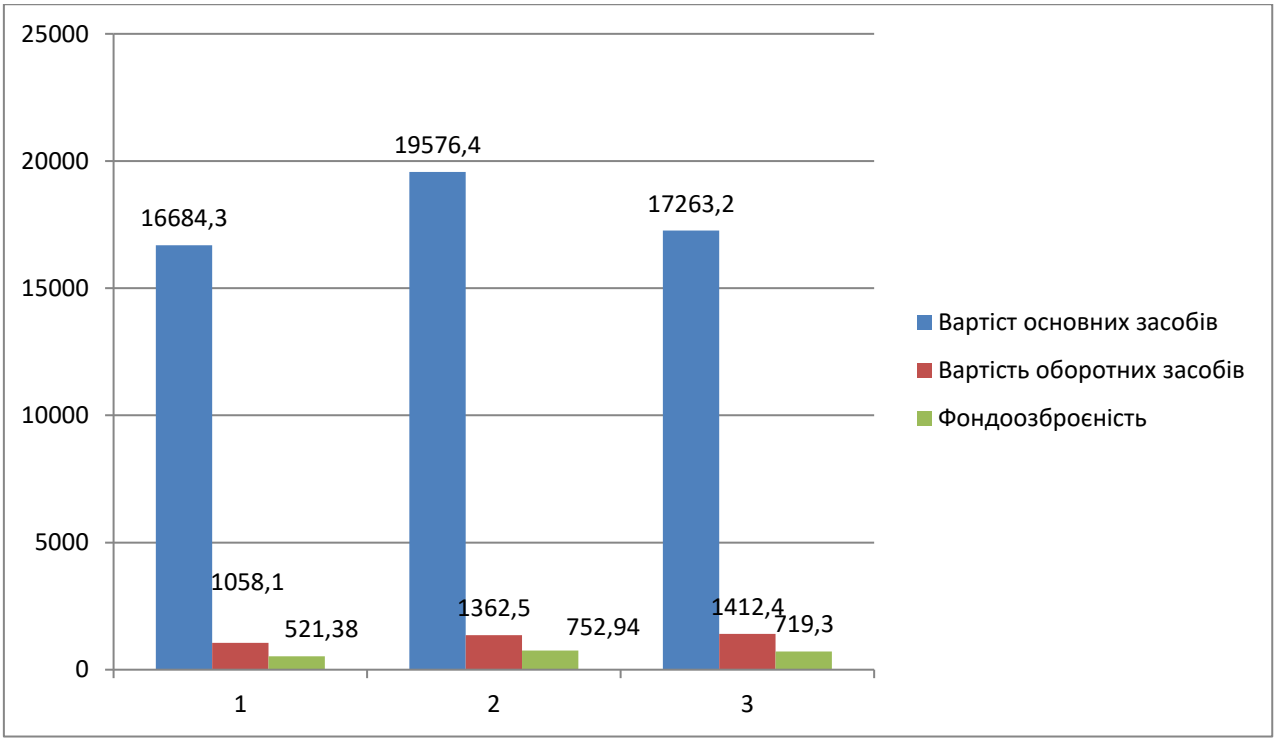


Рис. 2.1. Динаміка вартості основних і оборотних засобів та фондоозброєності ФОП Музалевського В. Г. у 2023–2025 рр.

Дані рисунка свідчать про зміни у вартості основних і оборотних засобів, а також рівні фондоозброєності ФОП Музалевського В. Г. протягом 2023–2025

рр. Аналіз наведених показників дає змогу оцінити рівень матеріально-технічного забезпечення підприємства та ефективність використання його виробничого потенціалу.

Вартість основних засобів у 2023 році становила 16 684,3 тис. грн. У 2024 році цей показник зріс до 19 576,4 тис. грн, тобто на 2 892,1 тис. грн або 17,3 %, що свідчить про оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства. Проте у 2025 році вартість основних засобів знизилася до 17 263,2 тис. грн, що на 2 313,2 тис. грн (або 11,8 %) менше порівняно з попереднім роком. Незважаючи на це, вона залишилася вищою, ніж у 2023 році, що свідчить про загальне зміцнення виробничого потенціалу господарства.

Вартість оборотних засобів протягом досліджуваного періоду характеризувалася стійкою тенденцією до зростання. Якщо у 2023 році вона становила 1 058,1 тис. грн, то у 2024 році збільшилася до 1 362,5 тис. грн, а у 2025 році – до 1 412,4 тис. грн. Загальний приріст за три роки склав 354,3 тис. грн, або 33,5 %, що свідчить про збільшення обсягів оборотного капіталу та покращення забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами для здійснення поточної діяльності.

Позитивною є також динаміка показника фондоозброєності праці. У 2023 році на одного працівника припадало основних засобів на суму 521,38 тис. грн, у 2024 році цей показник зріс до 752,94 тис. грн, а у 2025 році становив 719,3 тис. грн. Незважаючи на незначне зменшення у 2025 році порівняно з 2024 роком, фондоозброєність залишилася значно вищою за рівень 2023 року. Це свідчить про покращення технічної оснащеності праці, що може бути пов'язано як із модернізацією матеріально-технічної бази, так і зі скороченням чисельності працівників підприємства.

Отже, результати аналізу свідчать, що ФОП Музалевського В. Г. упродовж досліджуваного періоду приділяв значну увагу розвитку матеріально-технічної бази. Незважаючи на певне скорочення вартості основних засобів у 2025 році, підприємство зберегло високий рівень

фондоозброєності та наростило обсяг оборотних засобів, що позитивно впливає на ефективність виробничої діяльності, продуктивність праці та створює передумови для подальшого розвитку господарства.

Для більш повної інформації про склад, наявністі та структури основних засобів приватного підприємства доцільно застосувати графічний спосіб подання інформації. Використання візуальних матеріалів дає змогу наочно відобразити структуру матеріально-технічної бази підприємства, визначити частку окремих груп основних засобів та оцінити їх значення у забезпеченні виробничої діяльності. Крім того, графічне представлення даних полегшує аналіз рівня технічного оснащення господарства, сприяє кращому сприйняттю інформації та дозволяє виявити особливості формування виробничого потенціалу підприємства (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Складові основних засобів виробництва (птахівництво)

Основні засоби згруповано за п'ятьма функціональними категоріями: будівлі та споруди, машини й обладнання, транспортні засоби та механізми, виробничий інвентар та інструменти, а також інші допоміжні ресурси. Така класифікація відображає комплексний характер матеріально-технічного забезпечення підприємства та демонструє взаємозв'язок між окремими елементами виробничої системи.

Найважливішою складовою матеріально-технічної бази є будівлі та споруди, до яких належать приміщення для утримання птиці, склади для зберігання кормів і матеріалів, ветеринарні об'єкти та побутові приміщення для працівників. Саме вони створюють необхідні умови для організації виробничого процесу, забезпечення належного утримання поголів'я та виконання ветеринарно-санітарних вимог.

Важливу роль у виробництві відіграють машини та обладнання, які забезпечують механізацію й автоматизацію основних технологічних процесів. До їх складу входять автоматизовані системи годівлі та напування, вентиляційне обладнання для підтримання оптимального мікроклімату, а також системи обігріву й освітлення. Використання такого обладнання сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат ручної праці та створенню оптимальних умов утримання птиці.

Окрему групу становлять транспортні засоби та механізми, які використовуються для забезпечення внутрішньогосподарської логістики. До них належать обладнання для роздавання кормів, трактори, навантажувачі, транспортні візки та автомобільний транспорт для перевезення птиці. Їх застосування забезпечує безперервність виробничого процесу, оперативне переміщення матеріальних ресурсів та своєчасну доставку готової продукції.

До складу виробничого інвентарю та інструментів входять поїлки, годівниці, клітки й сітки для транспортування птиці, інвентар для догляду за поголів'ям, проведення санітарної обробки та дезінфекції, а також інші допоміжні засоби, необхідні для щоденного функціонування господарства. Їх

використання забезпечує підтримання належного санітарного стану, збереження поголів'я та дотримання технологічних вимог виробництва.

До категорії інших ресурсів віднесено сучасні системи моніторингу умов утримання птиці, лабораторне обладнання для контролю якості кормів і готової продукції, а також системи відеоспостереження та охорони. Наявність таких засобів свідчить про впровадження елементів цифровізації виробництва, посилення контролю за технологічними процесами та забезпечення безпеки майна підприємства.

Отже, наведена на рисунку структура основних засобів свідчить, що матеріально-технічна база ФОП Музалевського В. Г. є комплексною та орієнтованою на забезпечення повного виробничого циклу в птахівництві. Раціональне поєднання виробничих будівель, сучасного обладнання, транспортних засобів, виробничого інвентарю та цифрових систем контролю створює необхідні передумови для ефективного використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, забезпечення високої якості продукції та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Дослідження ресурсного потенціалу підприємства не дає повного уявлення про ефективність його функціонування без аналізу кінцевих результатів господарської діяльності. Саме результативні показники дозволяють комплексно оцінити рівень використання земельних, трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, визначити ефективність управління підприємством, а також виявити тенденції його економічного розвитку. Їх аналіз є необхідною складовою оцінювання виробничо-господарської діяльності, оскільки дає можливість встановити, наскільки раціонально використовуються наявні ресурси та чи забезпечує підприємство досягнення поставлених стратегічних цілей.

Система результативних показників підприємницької діяльності характеризує масштаби виробництва, фінансові результати, рівень економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства. На основі цих показників можна оцінити здатність господарства адаптуватися до змін

зовнішнього середовища, підтримувати стабільний фінансовий стан, забезпечувати прибуткову діяльність і створювати передумови для подальшого розвитку. Крім того, результати такого аналізу є інформаційною основою для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення виробничої, фінансової та кадрової політики підприємства.

Одним із найважливіших показників є обсяг валової продукції, який відображає масштаби виробничої діяльності господарства та характеризує підсумковий результат діяльності за певний період. Його динаміка дозволяє оцінити зміни виробничого потенціалу підприємства, з’ясувати на якому рівні використання певних ресурсів і ефективність організації виробничих процесів. Зростання обсягів валової продукції, як правило, вказує на розширення виробництва, удосконалення технологій, підвищення продуктивності праці та більш ефективне використання виробничих потужностей.

Не менш важливим показником є виручка від реалізації продукції, яка характеризує обсяг грошових надходжень, отриманих підприємством від продажу виробленої продукції, виконаних робіт або наданих послуг. Її величина значною мірою залежить від обсягів виробництва, рівня цін, якості продукції, ефективності маркетингової діяльності та організації збуту. Зростання виручки свідчить про підвищення попиту на продукцію підприємства, зміцнення його ринкових позицій і розширення можливостей для фінансування подальшого розвитку.

Визначальним фінансовим результатом діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є прибуток від господарсько діяльності. Саме цей показник відображає економічний ефект від виробництва та реалізації продукції після покриття всіх витрат, стосовно здійсненням операційної діяльності. Отриманий прибуток є основним внутрішнім джерелом фінансування розвитку підприємства, модернізації матеріально-технічної бази, використання сучасних технологій, підвищення рівня механізації та автоматизації виробництва, а також створення належної системи матеріального стимулювання працівників.

Стабільне зростання прибутку свідчить про ефективне управління ресурсами та високий рівень організації виробничо-господарської діяльності.

Універсальним поширеним показником економічної ефективності функціонування підприємства виступає рентабельність основної діяльності. Вона характеризує рівень прибутковості господарювання та показує, яку суму прибутку підприємство отримує з кожної гривні інвестованих витрат або вкладених ресурсів. Зростання цього показника свідчить про більш ефективне використання виробничого потенціалу, оптимізацію структури витрат, удосконалення технологічних процесів, зростання продуктивності праці та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Водночас зниження цього показника може бути наслідком збільшення виробничих витрат, погіршення цінової кон'юнктури або недостатньо ефективного використання доступних ресурсів.

Комплексний аналіз результативних показників дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й визначити перспективи його подальшого розвитку, виявити сильні та слабкі сторони господарської діяльності, обґрунтувати резерви підвищення економічної ефективності та сформувати напрями вдосконалення системи управління. Особливого значення такий аналіз набуває в сучасних умовах нестабільного економічного середовища, коли підприємства повинні швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність використання всіх видів ресурсів.

З огляду на це доцільно провести детальну оцінку ключових показників результативності підприємницької діяльності приватного підприємства за 2023–2025 роки. Такий аналіз дасть можливість всебічно розуміти результат роботи підприємства, з’ясувати на якому рівні його економічна ефективність, дослідити динаміку фінансових показників, побачити тенденції розвитку та і спрямування, а також сформувати практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності, прибутковості та забезпечення сталого розвитку господарства в перспективі.

Таблиця 2.2

Підсумкові показники результатів підприємницької діяльності

Показники	2023	2024	2025	2025 до 2023 у %
Обсяг валової продук вартісному вираженні, тис. г	3513	3926,6	4157,2	118,3
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	3418,63	3746,88	4016,41	117,5
Прибуток від господарської діяльності, тис. грн	706,32	916,27	1065,32	150,8
Рентабельність господарсь діяльності, %	26,1	32,4	36,2	+10,1 в.п.

В результаті аналізу даних таблиці, бачимо позитивну динаміку основних показників результативності підприємницької діяльності ФОП Музалевського В. Г. останні три роки. Практично за всіма досліджуваними показниками спостерігається стійка тенденція до зростання, що підтверджує покращення ефективності діяльності, поліпшення фінансового стану господарства та розширення масштабів його виробничої діяльності.

Обсяг валової продукції у вартісному вираженні протягом аналізованого періоду зріс із 3513,0 тис. грн у 2023 році до 4157,2 тис. грн у 2025 році. Загальний приріст становив 644,2 тис. грн, або 18,3 %. Позитивна динаміка цього показника показує зростання виробництва продукції, ефективніше використання виробничого потенціалу підприємства та підвищення результативності його господарської діяльності.

Виручка від реалізації продукції також характеризувалася стійкою тенденцією до зростання. Так в базисному році було 3418,63 тис. грн, то у 2024 році збільшилася до 3746,88 тис. грн, а у 2025 році досягла 4016,41 тис. грн. Загалом за досліджуваний період приріст виручки склав 597,78 тис. грн, або 17,5 %. Це свідчить про стабільний попит на продукцію підприємства, розширення обсягів реалізації та ефективну організацію збутової діяльності.

Найбільш високими темпами зростав прибуток від господарської діяльності. У 2023 році його розмір становив 706,32 тис. грн, у 2024 році – 916,27 тис. грн, а у 2025 році – 1065,32 тис. грн. За три роки прибуток збільшився на 359,0 тис. грн, або 50,8 %, що є найвищим темпом приросту серед усіх досліджуваних показників. Ця закономірність говорить про зростання ефективності виробництва, раціональне використання ресурсів, удосконалення організації виробничих процесів та покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Позитивні зміни спостерігаються і щодо рівня рентабельності господарської діяльності. У 2023 році цей показник становив 26,1 %, у 2024 році зріс до 32,4 %, а у 2025 році досяг 36,2 %. Загалом рівень рентабельності збільшився на 10,1 відсоткового пункту, що свідчить про зростання прибутковості діяльності підприємства та підвищення ефективності використання вкладених ресурсів. Збільшення рентабельності означає, що господарство отримує більший фінансовий результат з кожної гривні виробничих витрат, що позитивно характеризує його економічну діяльність.

Отже, результати аналізу засвідчують позитивний розвиток ФОП Музалевського В. Г. за досліджуваний період, останні три роки. Зростання обсягу виробництва, виручки від реалізації, прибутку та рентабельності свідчить про ефективне використання виробничих ресурсів, покращення фінансово-економічних результатів та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Не зважаючи на наш складний час, підприємству вдалося не сильно втратити позиції після початку бойових дій і практично надолужити результати довоєнного періоду. Отримані результати підтверджують наявність достатнього економічного потенціалу для подальшого розвитку господарства, модернізації матеріально-технічної бази та вдосконалення системи управління персоналом, адже вона отримала нові виклики, які ускладнюють процес управління персоналом.

2.2. Аналіз управління персоналом ФОП Музалевський В. Г.

Управління персоналом є одним із ключових чинників забезпечення ефективної діяльності будь-якого аграрного підприємства, незалежно від його організаційно-правової форми та масштабів господарювання. Для ФОП Музалевського В. Г., основною спеціалізацією якого є птахівництво, ефективне використання трудових ресурсів має особливе значення, оскільки виробничий процес характеризується безперервністю, потребує постійного догляду за поголів'ям, дотримання ветеринарно-санітарних вимог та своєчасного виконання технологічних операцій. Саме тому система управління персоналом підприємства спрямована на забезпечення стабільної роботи виробництва, підтримання належного рівня кваліфікації працівників і створення умов для їх ефективної праці.

ФОП Музалевського В. Г. належить до суб'єктів малого підприємництва, тому управління персоналом здійснюється за спрощеною системою. Власник підприємства одночасно виконує функції керівника, організовує виробничу діяльність, приймає управлінські рішення, здійснює кадрову політику та контролює результати роботи працівників. Відсутність окремої кадрової служби є характерною особливістю малих аграрних підприємств, тому функції щодо добору персоналу, організації праці, мотивації, навчання, оцінювання результатів діяльності та контролю за дотриманням трудової дисципліни покладаються безпосередньо на керівника.

Організаційна структура управління персоналом має лінійний характер, що забезпечує чіткий розподіл повноважень, оперативність прийняття управлінських рішень та безпосередній контроль за виконанням виробничих завдань. Кожен працівник підпорядковується керівнику підприємства, який координує його діяльність, визначає посадові обов'язки та контролює якість виконання робіт. Така структура є найбільш доцільною для малого підприємства, оскільки характеризується простотою управління, мінімальними адміністративними витратами та високою швидкістю інформаційних потоків.

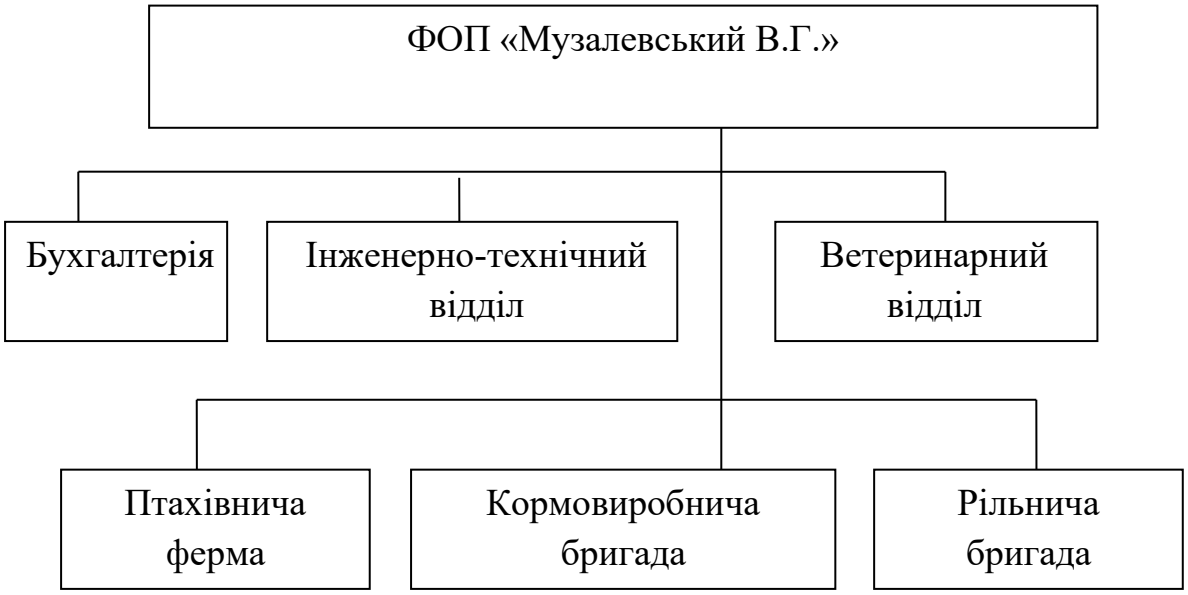


Рис 2.3. Схема організаційної структури управління персоналом

Основу трудового колективу підприємства становлять працівники, які безпосередньо забезпечують виробничий процес. До їх складу входять оператори з догляду за птицею, працівники, відповідальні за годівлю та напування поголів'я, водії, механізатори, працівники що займаються виробництвом кормів і складського господарства, а також спеціалісти, які здійснюють ветеринарний супровід виробництва. У разі необхідності підприємство залучає сезонних або тимчасових працівників для виконання окремих виробничих робіт, пов'язаних із заготівлею кормів, ремонтом приміщень чи виконанням інших господарських завдань.

Добір персоналу здійснюється переважно з урахуванням професійного досвіду, практичних навичок та відповідальності кандидатів. Враховуючи специфіку діяльності підприємства, перевага надається працівникам, які мають досвід роботи у сфері тваринництва або птахівництва, володіють необхідними професійними компетентностями та здатні працювати в умовах безперервного виробничого циклу. Для новоприйнятих працівників організовується первинний інструктаж з охорони праці, пожежної безпеки, виробничої санітарії та технології утримання птиці.

З метою комплексної оцінки забезпечення персоналом ФОП Музалевського В. Г. доцільно проаналізувати чисельність персоналу (рис. 2.4), його якісний склад, професійну структуру та основні тенденції зміни трудових ресурсів. Такий аналіз дозволяє визначити достатність кадрового складу для виконання виробничих завдань і оцінити ефективність організації праці на підприємстві.

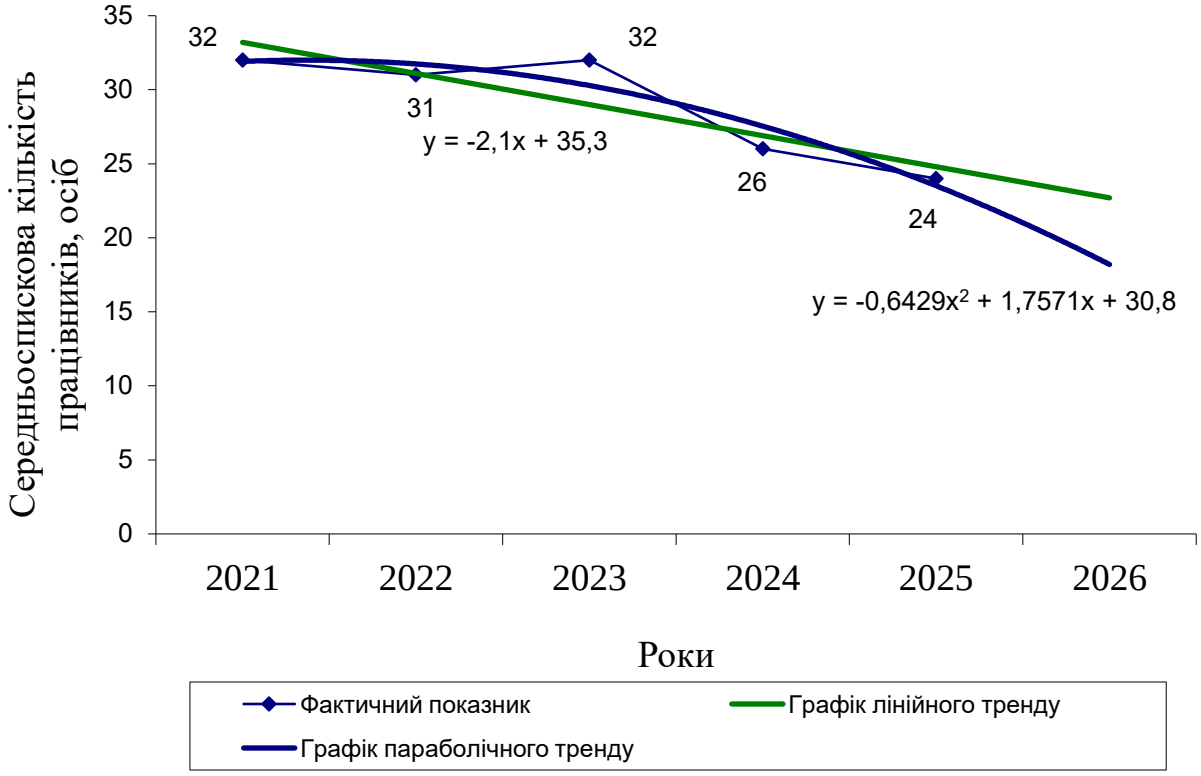


Рис. 2.4. Динаміка середньоспискової чисельності працівників ФОП Музалевського В. Г. та прогнозна тенденція її зміни

Дані рисунка свідчать, що протягом 2021–2025 років середньоспискова чисельність працівників ФОП Музалевського В. Г. характеризувалася загальною тенденцією до скорочення. Якщо у 2021 році на підприємстві працювало 32 особи, то у 2022 році чисельність персоналу зменшилася до 31 особи. У 2023 році показник тимчасово стабілізувався і знову становив 32 особи, однак уже в наступні роки спостерігалося його істотне зниження: до 26 осіб у 2024 році та 24 осіб у 2025 році.

Загалом за досліджуваний період чисельність працівників скоротилася на 8 осіб, або 25,0 % порівняно з 2021 роком. Найбільше скорочення відбулося у 2024 році, коли кількість персоналу зменшилася одразу на 6 осіб відносно попереднього року. Така динаміка зумовлена впливом зовнішніх економічних чинників, зокрема дефіцитом трудових ресурсів і наслідками воєнного стану, що викликало потребу оптимізації кадрового складу, механізації окремих виробничих процесів, впровадженням сучасного обладнання або.

Побудована на рисунку лінія лінійного тренду демонструє стійку тенденцію до подальшого скорочення чисельності персоналу. Від'ємний коефіцієнт нахилу рівняння тренду ($y = –2{,}1x + 35{,}3$) свідчить, що в середньому кількість працівників зменшується приблизно на дві особи щороку.

Водночас параболічний тренд більш точно відображає фактичну динаміку показника. Він враховує незначне зростання чисельності у 2023 році та подальше різке її скорочення у 2024–2025 роках. Згідно з прогнозною кривою, за відсутності позитивних змін кадрової політики тенденція до зменшення чисельності персоналу може зберегтися і в наступні роки.

Отже, результати аналізу свідчать про скорочення кадрового потенціалу ФОП Музалевського В. Г. Зменшення чисельності працівників водночас підвищує навантаження на одного працівника. За цих умов особливого значення набуває вдосконалення системи управління персоналом, підвищення продуктивності праці, розвиток професійних компетентностей працівників, а також впровадження сучасних мотиваційних механізмів, що сприятиме збереженню кадрового потенціалу та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Дані таблиці свідчать про зміни у кадровому складі та ефективності використання трудових ресурсів ФОП Музалевського В. Г. протягом 2021–2025 років. Загалом спостерігається тенденція до скорочення чисельності персоналу при одночасному підвищенні ефективності використання робочого часу, що свідчить про оптимізацію трудових ресурсів і вдосконалення організації виробничих процесів.

Таблиця 2.3

Склад працівників і ефективність їх роботи

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021,у %
Середньоспискова кількість працівників	32	31	32	26	24	75,00
Робітники, зайняті в сільському господарстві	27	26	27	23	22	81,48
в т. ч. в рослинництві	7	7	7	5	4	57,14
тваринництві	17	16	17	13	13	76,47
із них керівники	2	2	2	2	2	100,00
спеціалісти	6	6	6	6	5	83,33
Ними відпрацьовано тис. люд. - год.	51,27	50,84	51,27	44,60	42,07	82,06
Річний запас робочого часу,тис. люд.-год.	60,32	58,44	60,32	49,01	45,24	75,00
Коефіцієнт використання робочого часу	0,85	0,87	0,85	0,91	0,93	109,41

Середньооблікова чисельність працівників за аналізований період зменшилася з 32 осіб у 2021 році до 24 осіб у 2025 році, тобто на 8 осіб, або 25,0 %. Аналогічна тенденція характерна і для чисельності працівників, безпосередньо зайнятих у сільськогосподарському виробництві: їх кількість скоротилася з 27 до 22 осіб, що становить 81,48 % від рівня 2021 року. Такі зміни можуть бути пов'язані з механізацією окремих виробничих процесів, оптимізацією штатної чисельності або дефіцитом робочої сили в аграрному секторі.

У структурі виробничого персоналу найбільше скорочення відбулося серед працівників рослинництва. Їх чисельність зменшилася з 7 до 4 осіб, або

на 42,86 %. Кількість працівників тваринництва також скоротилася – з 17 до 13 осіб, що становить 76,47 % від показника 2021 року. Зменшення чисельності виробничого персоналу пояснюється підвищенням рівня механізації виробництва, удосконаленням технологічних процесів та більш раціональним використанням трудових ресурсів.

Водночас управлінський персонал підприємства залишався відносно стабільним. Протягом усього досліджуваного періоду чисельність керівників становила 2 особи, що свідчить про незмінність організаційної структури управління. Кількість спеціалістів до 2024 року також залишалася сталою (6 осіб), а у 2025 році скоротилася до 5 осіб, або на 16,67 %, що можна пояснити оптимізацією адміністративного персоналу.

Показники використання робочого часу також зазнали певних змін. Кількість фактично відпрацьованого часу скоротилася з 51,27 тис. людино-годин у 2021 році до 42,07 тис. людино-годин у 2025 році, тобто на 17,94 %. Одночасно річний фонд робочого часу зменшився з 60,32 до 45,24 тис. людино-годин, або на 25,0 %, що безпосередньо пов'язано зі скороченням чисельності працівників.

Незважаючи на скорочення трудових ресурсів, ефективність використання робочого часу поступово покращувалася. Коефіцієнт використання робочого часу зріс із 0,85 у 2021 році до 0,93 у 2025 році, або на 9,41 %. Це свідчить про більш повне використання фонду робочого часу, скорочення непродуктивних втрат, покращення організації праці та підвищення трудової дисципліни.

Отже, результати аналізу свідчать, що ФОП Музалевського В. Г. упродовж 2021–2025 років здійснював оптимізацію кадрового складу, наслідком чого стало скорочення чисельності персоналу. Водночас підприємству вдалося підвищити ефективність використання трудових ресурсів, про що свідчить зростання коефіцієнта використання робочого часу. Така тенденція свідчить про вдосконалення організації праці, підвищення продуктивності персоналу та більш раціональне використання наявного

кадрового потенціалу. Разом із тим подальший розвиток підприємства потребує реалізації заходів щодо залучення й утримання кваліфікованих працівників, розвитку їхніх професійних компетентностей та вдосконалення системи мотивації, що сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності.

Система мотивації персоналу базується переважно на матеріальному стимулюванні. Основним джерелом доходів працівників є заробітна плата, розмір якої залежить від складності виконуваних робіт, рівня відповідальності та результатів праці. За досягнення високих виробничих показників можуть застосовуватися преміювання, додаткові виплати або інші форми матеріального заохочення. Разом із матеріальними стимулами використовуються і нематеріальні методи мотивації, серед яких позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, взаємна довіра між керівником і працівниками, визнання професійних досягнень, забезпечення належних умов праці та можливість професійного розвитку.

Важливим елементом кадрової роботи є організація навчання персоналу. Зважаючи на впровадження сучасних технологій вирощування птиці, автоматизованих систем годівлі, вентиляції та контролю мікроклімату, працівники повинні постійно підвищувати свій професійний рівень. Навчання здійснюється безпосередньо на робочому місці шляхом проведення інструктажів, ознайомлення з новими технологіями, вимогами ветеринарної безпеки та правилами експлуатації обладнання. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню виробничих ризиків і забезпеченню високої якості продукції.

Позитивною рисою управління персоналом на підприємстві є безпосередня взаємодія керівника з працівниками. Невелика чисельність персоналу дозволяє оперативно вирішувати виробничі питання, швидко реагувати на зміни виробничої ситуації, здійснювати постійний контроль за виконанням робіт і підтримувати високий рівень трудової дисципліни. Водночас така система управління значною мірою залежить від професійних

компетентностей самого керівника, його організаторських здібностей та ефективності прийняття управлінських рішень.

Разом із позитивними аспектами в системі управління персоналом можна виділити і певні проблеми. Насамперед це відсутність окремої кадрової служби, обмежені можливості професійного навчання працівників, недостатнє використання сучасних HR-технологій, цифрових систем управління персоналом та формалізованих процедур оцінювання результатів праці. Крім того, діяльність підприємства здійснюється в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, що є характерною проблемою більшості аграрних підприємств України.

Отже, система управління персоналом ФОП Музалевського В. Г. загалом відповідає особливостям функціонування малого аграрного підприємства та забезпечує належну організацію виробничого процесу. Разом із тим підвищення ефективності кадрового менеджменту потребує впровадження сучасних методів управління персоналом, удосконалення системи мотивації, розвитку професійного навчання, використання цифрових HR-інструментів та формування кадрового резерву. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Поліпшення системи добору, адаптації та розвитку персоналу ФОП Музалевського В. Г.

На основі результатів проведеного у попередньому розділі аналізу кадрового забезпечення ФОП Музалевського В. Г. з'ясовано, що підприємство має достатньо ефективну систему організації праці, однак існує низка проблем, які стримують подальше підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Зокрема, протягом 2021–2025 років спостерігалося скорочення середньооблікової чисельності працівників, що супроводжувалося збільшенням навантаження на одного працівника. Незважаючи на підвищення коефіцієнта використання робочого часу та покращення окремих показників продуктивності праці, подальший розвиток підприємства потребує вдосконалення системи управління персоналом відповідно до сучасних умов функціонування аграрного сектору (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Комплексна програма удосконалення управління персоналом ФОП Музалевського В. Г.

Проблемний напрям	Пропоновані заходи	Очікуваний результат
Підбір персоналу	Співпраця з навчальними закладами	Скорочення вакансій
Адаптація	Наставництво	Швидка адаптація
Навчання	Курси, програми, тренінги	Ріст продуктивності
Мотивація	KPI + премії	Зменшення плинності
HR-цифровізація	Електронний облік	Економія часу
Корпоративна культура	Командні заходи	Підвищення лояльності

Дані таблиці відображають комплексну програму удосконалення управління персоналом ФОП Музалевського В. Г., яка охоплює основні напрями кадрової роботи та передбачає впровадження сучасних організаційних і управлінських заходів. Запропоновані рішення спрямовані на підвищення ефективності використання трудового потенціалу, удосконалення кадрової політики, розвиток професійних компетентностей працівників та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Першим напрямом програми є удосконалення системи підбору персоналу. Для цього пропонується розширити співпрацю із закладами професійної та вищої освіти, що дасть можливість формувати кадровий резерв, залучати молодих спеціалістів і скорочувати терміни заповнення вакантних посад. Реалізація цього заходу сприятиме своєчасному забезпеченню підприємства кваліфікованими працівниками та зменшенню дефіциту кадрів.

Другим напрямом визначено вдосконалення процесу адаптації новоприйнятих працівників шляхом впровадження системи наставництва. Передача практичного досвіду від досвідчених працівників новачкам дозволить швидше освоїти виробничі процеси, скоротити період адаптації, зменшити кількість виробничих помилок і підвищити ефективність роботи персоналу вже на початковому етапі трудової діяльності.

Важливим складником програми є розвиток професійного навчання персоналу. Проведення курсів, тренінгів і навчальних програм сприятиме підвищенню кваліфікації працівників, формуванню сучасних професійних компетентностей, ефективнішому використанню виробничого обладнання та зростанню продуктивності праці. Постійне навчання також забезпечить готовність персоналу до впровадження нових технологій у виробництві.

Особливу увагу приділено удосконаленню системи мотивації працівників шляхом запровадження системи ключових показників ефективності (KPI) у поєднанні з преміюванням. Такий підхід дозволить пов'язати рівень матеріального стимулювання з індивідуальними результатами праці, підвищити відповідальність працівників за виконання виробничих завдань,

зменшити плинність кадрів та посилити їхню зацікавленість у досягненні високих виробничих результатів.

Наступним напрямом є HR-цифровізація, яка передбачає впровадження електронного кадрового обліку. Автоматизація кадрових процесів сприятиме скороченню часу на оформлення документації, підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, покращенню контролю за використанням робочого часу та загальному підвищенню ефективності кадрового менеджменту.

Окремим елементом програми є розвиток корпоративної культури шляхом організації командних заходів. Це сприятиме формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, зміцненню взаємодії між працівниками, підвищенню рівня довіри до керівництва та зростанню лояльності персоналу до підприємства.

В умовах воєнного стану, міграції населення, дефіциту кваліфікованої робочої сили та стрімкої цифровізації економіки традиційні методи кадрової роботи вже не забезпечують необхідного рівня ефективності. Саме тому одним із пріоритетних напрямів розвитку ФОП Музалевського В. Г. має стати формування сучасної системи добору, адаптації та професійного розвитку персоналу, орієнтованої на залучення компетентних працівників, їх швидку інтеграцію у виробничий процес та створення умов для постійного професійного зростання.

Першочерговим завданням є вдосконалення процесу пошуку та добору персоналу. На сьогодні підприємство використовує переважно традиційні способи комплектування кадрів, які ґрунтуються на особистих рекомендаціях, місцевому ринку праці та власному досвіді керівника. Такий підхід є характерним для більшості малих аграрних підприємств, однак він значно обмежує можливості залучення висококваліфікованих фахівців. З огляду на це доцільним є використання сучасних каналів рекрутингу, які дозволяють значно розширити коло потенційних кандидатів.

Одним із практичних заходів може стати активне використання спеціалізованих електронних платформ із пошуку роботи, офіційного вебсайту підприємства, соціальних мереж та професійних спільнот. Це дозволить оперативніше інформувати потенційних кандидатів про відкриті вакансії, скоротити строки комплектування персоналу та підвищити якість добору працівників.

Важливим напрямом удосконалення кадрової політики є розвиток співпраці із закладами фахової передвищої та вищої освіти аграрного профілю. Доцільним є укладання договорів про проходження виробничої практики студентами аграрних коледжів та університетів Дніпропетровської області. Такий підхід дозволить підприємству сформувати власний кадровий резерв, своєчасно залучати молодих спеціалістів та скоротити витрати на пошук працівників.

Позитивний ефект може забезпечити також впровадження системи стажування молодих працівників. Після завершення виробничої практики найбільш перспективним студентам доцільно пропонувати сезонну або постійну роботу. Це сприятиме омолодженню кадрового складу, залученню працівників із сучасними професійними знаннями та забезпеченню наступності кадрового потенціалу підприємства.

Не менш важливим елементом удосконалення системи управління персоналом є організація процесу адаптації новоприйнятих працівників. Аналіз діяльності підприємства показує, що на сьогодні адаптація здійснюється переважно у формі первинного інструктажу та ознайомлення з виробничими процесами. Водночас сучасні підходи до управління персоналом передбачають більш комплексний механізм введення працівника в посаду.

З цією метою доцільно впровадити програму адаптації персоналу, яка включатиме ознайомлення із структурою підприємства, правилами внутрішнього трудового розпорядку, корпоративними цінностями, технологією виробництва продукції птахівництва, вимогами біобезпеки та ветеринарного контролю. Крім того, для кожного нового працівника рекомендується

призначати наставника з числа досвідчених співробітників, який супроводжуватиме процес професійної адаптації протягом першого місяця роботи.

Запровадження системи наставництва дозволить скоротити терміни освоєння посадових обов'язків, зменшити кількість виробничих помилок, підвищити рівень професійної підготовки нових працівників та сприятиме швидшій інтеграції їх у трудовий колектив.

Особливу увагу необхідно приділити професійному розвитку персоналу. У сучасних умовах птахівництво характеризується постійним удосконаленням технологій виробництва, автоматизацією виробничих процесів та впровадженням цифрових систем управління. Тому знання і професійні компетентності працівників потребують систематичного оновлення.

Для ФОП Музалевського В. Г. доцільно розробити програму безперервного професійного навчання, яка включатиме проведення внутрішніх навчальних занять, тематичних семінарів, інструктажів, участь працівників у спеціалізованих тренінгах та онлайн-курсах. Особливу увагу рекомендується приділити питанням сучасних технологій утримання птиці, ветеринарної безпеки, ресурсозбереження, автоматизованих систем годівлі, цифрового обліку виробничих процесів та охорони праці.

Крім професійної підготовки виробничого персоналу, важливим є розвиток управлінських компетентностей керівника підприємства. Сучасний менеджмент вимагає використання цифрових інструментів планування, методів мотивації персоналу, управління конфліктами, стратегічного планування та розвитку корпоративної культури. Тому участь керівника у програмах підвищення кваліфікації, галузевих конференціях і професійних форумах сприятиме вдосконаленню системи управління підприємством загалом.

Таким чином, удосконалення системи добору, адаптації та професійного розвитку персоналу дозволить ФОП Музалевського В. Г. сформувати більш якісний кадровий потенціал, скоротити терміни комплектування вакансій,

підвищити професійний рівень працівників, зменшити плинність кадрів та створити передумови для зростання продуктивності праці. Комплексна реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Варто відзначити, що, запропонована комплексна програма має системний характер і охоплює всі основні складові процесу управління персоналом – від залучення працівників до їх професійного розвитку, мотивації та цифровізації кадрових процесів. Реалізація зазначених заходів дозволить ФОП Музалевському В. Г. підвищити ефективність використання трудових ресурсів, зміцнити кадровий потенціал, покращити продуктивність праці та забезпечити стале функціонування і подальший розвиток підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

3.2. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ФОП Музалевського В. Г.

Беззаперечний є факт, що ефективність діяльності будь-якого і не тільки аграрного підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації працівників, їх зацікавленості у досягненні високих виробничих результатів та готовності якісно виконувати свої професійні обов'язки. Саме тому формування сучасної системи мотивації персоналу є одним із пріоритетних напрямів удосконалення кадрового менеджменту. В умовах дефіциту трудових ресурсів, високої конкуренції на ринку праці та постійного впровадження інноваційних технологій підприємства повинні використовувати комплексний підхід до стимулювання працівників, поєднуючи матеріальні й нематеріальні інструменти мотивації.

Проведений аналіз діяльності ФОП Музалевського В. Г. засвідчив, що за останні роки чисельність працівників скоротилася, тоді як навантаження на одного працівника істотно зросло. Одночасно підвищився коефіцієнт використання робочого часу та покращилися фінансово-економічні результати

діяльності підприємства. Це свідчить про підвищення продуктивності праці, однак створює ризики професійного виснаження персоналу та зростання плинності кадрів. За таких умов особливої актуальності набуває вдосконалення системи мотивації, яка повинна не лише забезпечувати належний рівень оплати праці, а й формувати у працівників довгострокову зацікавленість у розвитку підприємства.

На сьогодні матеріальне стимулювання працівників ФОП Музалевського В. Г. базується переважно на виплаті основної заробітної плати. Така система є простою в адмініструванні, проте недостатньо враховує індивідуальні результати роботи, рівень продуктивності та особистий внесок кожного працівника у досягнення виробничих результатів. Тому доцільним є перехід до більш гнучкої системи матеріального стимулювання, яка поєднуватиме гарантовану оплату праці з преміальною складовою, що залежатиме від досягнення конкретних виробничих показників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Удосконалена система мотивації персоналу для ФОП Музалевського В. Г.

	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Матеріальна	Премії за виконання виробничих показників	Зростання продуктивності праці
Матеріальна	Доплати за якість роботи та економію кормів	Зменшення виробничих витрат
Соціальна	Забезпечення спецодягом, компенсація транспортних витрат	Підвищення лояльності працівників
Професійна	Навчання, тренінги, стажування	Зростання кваліфікації персоналу
Моральна	Подяки, відзначення кращих працівників	Посилення мотивації до праці
Організаційна	Щорічне оцінювання персоналу за KPI	Підвищення ефективності управління персоналом

Пропонована система мотивації персоналу для ФОП Музалевського В. Г. побудована на комплексному підході та поєднує матеріальні, соціальні, професійні, моральні й організаційні інструменти стимулювання працівників. Запропонована система спрямована не лише на підвищення продуктивності праці, а й на формування стабільного кадрового потенціалу, зростання професійної компетентності персоналу та покращення загальної ефективності управління підприємством.

Основу мотиваційної політики становлять матеріальні стимули, які представлені двома напрямами. Перший передбачає преміювання працівників за досягнення встановлених виробничих показників, що створює пряму залежність між результатами праці та рівнем винагороди. Такий підхід сприятиме підвищенню продуктивності праці, більш відповідальному ставленню працівників до виконання виробничих завдань та досягненню запланованих результатів. Другий напрям матеріальної мотивації передбачає встановлення доплат за високу якість роботи та економне використання кормів. Реалізація цього заходу дозволить скоротити виробничі витрати, підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів і покращити економічні результати діяльності підприємства.

Важливим елементом запропонованої системи є соціальна мотивація, яка передбачає забезпечення працівників спеціальним одягом та компенсацію транспортних витрат. Такі заходи спрямовані на покращення умов праці, підвищення соціальної захищеності персоналу та формування позитивного ставлення працівників до підприємства. Очікується, що їх реалізація сприятиме зміцненню лояльності трудового колективу, підвищенню рівня задоволеності працею та зменшенню плинності кадрів.

Не менш важливу роль відіграє професійна мотивація, яка ґрунтується на організації навчання, тренінгів і стажувань. Постійне підвищення кваліфікації дозволить працівникам освоювати сучасні технології виробництва, удосконалювати професійні навички та ефективніше використовувати виробниче обладнання. У результаті це сприятиме підвищенню продуктивності

праці, покращенню якості продукції та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Система також включає моральне стимулювання, яке передбачає відзначення кращих працівників, оголошення подяк та інші форми нематеріального заохочення. Незважаючи на відсутність безпосереднього фінансового ефекту, такі заходи позитивно впливають на психологічний клімат у колективі, формують у працівників почуття визнання та підвищують їхню внутрішню мотивацію до сумлінного виконання посадових обов'язків.

Окремим напрямом удосконалення є організаційна мотивація, що передбачає щорічне оцінювання персоналу за системою ключових показників ефективності (KPI). Запровадження такої системи забезпечить об'єктивне оцінювання результатів роботи кожного працівника, підвищить прозорість процесу преміювання та створить дієвий механізм управління продуктивністю праці. Крім того, використання KPI дозволить керівництву підприємства своєчасно виявляти проблемні аспекти кадрової роботи, приймати обґрунтовані управлінські рішення та планувати професійний розвиток персоналу.

Впровадження даної системи дозволить підвищити продуктивність праці, знизити виробничі витрати, зміцнити лояльність працівників, сприяти їхньому професійному розвитку та вдосконалити систему управління персоналом. Реалізація запропонованих заходів створить передумови для підвищення ефективності діяльності ФОП Музалевського В. Г., зміцнення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Для виробничого персоналу підприємства доцільно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI), що дозволить об'єктивно оцінювати результати праці кожного працівника. До таких показників можуть належати дотримання технологічної дисципліни, рівень збереження поголів'я птиці, економне використання кормів, продуктивність праці, якість виконання виробничих операцій, дотримання ветеринарно-санітарних вимог та відсутність виробничих порушень. Використання KPI сприятиме підвищенню

персональної відповідальності працівників і забезпечить справедливий розподіл преміальних виплат.

Особливу увагу доцільно приділити стимулюванню працівників, діяльність яких безпосередньо впливає на виробничі результати підприємства. Так, працівникам, відповідальним за догляд за птицею, можна встановити премії за зниження падежу поголів'я, забезпечення нормативних показників приросту живої маси та дотримання технологічних параметрів вирощування. Для працівників, зайнятих у виробництві кормів, доцільно передбачити матеріальне заохочення за економне використання сировини та зниження втрат під час виробничого процесу. Такий підхід стимулюватиме більш відповідальне ставлення до виконання посадових обов'язків та сприятиме зниженню виробничих витрат.

Для ФОП Музалевського В. Г., який спеціалізується на птахівництві, система KPI повинна бути максимально простою, зрозумілою та орієнтованою на виробничі результати. Для малого підприємства достатньо 6-8 ключових показників, за якими можна оцінювати роботу працівників та нараховувати премії.

Як працюватиме може працювати система

Працівник щомісяця отримує:

Грошова виплата = Заробітна плата + премія за KPI.

Наприклад:

Заробітна плата – 20 000 грн;

премія – до 30 % окладу.

Якщо всі KPI виконані:

Премія = 6 000 грн.

Разом грошова виплата:

20 000 + 6000 = 26 000 грн.

Таблиця 3.3

Пропонована система KPI для оцінювання ефективності роботи персоналу ФОП Музалевського В. Г.

KPI	Показник	Одиниця виміру	Цільове значення	Частка у премії, %
1	Виконання виробничого плану	%	≥100 %	25
2	Збереженість поголів'я птиці	%	≥98 %	20
3	Дотримання норм витрат кормів	%	≤100 % від нормативу	15
4	Якість виконання технологічних операцій	балів (1–5)	≥4,5	10
5	Дотримання ветеринарно-санітарних вимог	порушень	0	10
6	Трудова дисципліна	запізнень/прогулів	0	10
7	Дотримання вимог охорони праці	порушень	0	5
8	Ініціативність та участь у вдосконаленні виробництва	балів (1–5)	≥4	5
Разом				100

Запропонована система ключових показників ефективності (KPI), розроблену для оцінювання результативності роботи персоналу ФОП Музалевського В. Г. ґрунтується на принципах об'єктивності, прозорості та взаємозв'язку між результатами праці працівників і рівнем їх матеріального стимулювання. Вона охоплює основні виробничі, організаційні та поведінкові показники, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Найбільшу питому вагу у структурі преміювання займає виконання виробничого плану, на яке припадає 25 % загальної оцінки. Це пояснюється

тим, що саме своєчасне та повне виконання виробничої програми визначає обсяги виробництва, рівень використання виробничих потужностей і фінансові результати підприємства. Досягнення або перевищення планового показника є головною умовою отримання максимальної премії.

Другим за значущістю показником є збереженість поголів'я птиці, частка якого у загальній системі оцінювання становить 20 %. Для підприємства, що спеціалізується на птахівництві, цей показник має стратегічне значення, оскільки рівень збереженості безпосередньо впливає на обсяги виробництва, собівартість продукції та розмір отриманого прибутку. Цільове значення не нижче 98 % стимулюватиме працівників до більш відповідального виконання своїх обов'язків щодо догляду за птицею.

Важливим економічним критерієм є дотримання нормативних витрат кормів, якому надано 15 % загальної оцінки. Оскільки кормові ресурси займають найбільшу частку у структурі виробничих витрат птахівництва, їх раціональне використання є одним із ключових резервів підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Запропонований показник стимулюватиме персонал до економного використання кормів без погіршення продуктивності поголів'я.

До системи KPI також включено показник якості виконання технологічних операцій, який оцінюється за п'ятибальною шкалою та має вагу 10 %. Його використання сприятиме дотриманню технологічної дисципліни, підвищенню якості виробничих процесів та мінімізації виробничих помилок.

Окрему групу становлять показники, що характеризують дотримання ветеринарно-санітарних вимог та трудової дисципліни. Кожному з них відведено по 10 % загальної оцінки. Відсутність порушень у цих сферах є обов'язковою умовою забезпечення стабільної роботи підприємства, підтримання належного санітарного стану виробництва, безпечності продукції та ефективної організації праці.

Для забезпечення безпечних умов виробництва до системи оцінювання включено показник дотримання вимог охорони праці, який має вагу 5 %. Його

використання сприятиме зменшенню виробничого травматизму, формуванню культури безпечної праці та підвищенню відповідальності працівників за виконання вимог техніки безпеки.

Важливою складовою сучасної системи мотивації є оцінювання ініціативності та участі працівників у вдосконаленні виробничих процесів, яке також становить 5 % загальної оцінки. Запровадження цього показника стимулюватиме персонал до внесення раціоналізаторських пропозицій, участі у впровадженні нових технологій, підвищенні ефективності виробництва та розвитку інноваційної культури на підприємстві.

Запропонований розподіл питомої ваги окремих показників демонструє орієнтацію системи KPI на досягнення виробничих результатів при одночасному забезпеченні якості роботи, економного використання ресурсів, дотримання технологічної дисципліни та професійної відповідальності працівників. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати результати діяльності персоналу та забезпечує справедливий розподіл преміального фонду залежно від індивідуального внеску кожного працівника.

Отже, впровадження запропонованої системи KPI у практику діяльності ФОП Музалевського В. Г. сприятиме підвищенню продуктивності праці, скороченню виробничих витрат, зменшенню втрат поголів'я птиці, зміцненню трудової дисципліни, підвищенню якості виробничих процесів та вдосконаленню системи матеріального стимулювання персоналу. У результаті це забезпечить зростання ефективності управління персоналом, підвищення конкурентоспроможності підприємства та покращення його фінансово-економічних показників.

Крім матеріального стимулювання, сучасна система управління персоналом повинна широко використовувати нематеріальні методи мотивації. Для малих підприємств вони часто є не менш ефективними, ніж фінансові стимули, оскільки сприяють формуванню позитивного психологічного клімату та підвищують рівень лояльності працівників. До таких заходів можна віднести публічне визнання професійних досягнень, подяки за сумлінну працю,

нагородження кращих працівників, гнучкий графік роботи у разі виробничої можливості, організацію корпоративних заходів, підтримку професійного розвитку та створення комфортних умов праці.

Для ФОП Музалевського В. Г. особливо актуальним є розвиток соціальної мотивації персоналу. Доцільно передбачити забезпечення працівників якісним спецодягом, організацію безкоштовного підвезення до місця роботи або компенсацію транспортних витрат, надання матеріальної допомоги у складних життєвих ситуаціях, підтримку працівників із сім'ями та створення безпечних умов праці. Подібні заходи не потребують значних фінансових витрат, однак позитивно впливають на задоволеність працею та бажання працівників залишатися на підприємстві.

Одним із сучасних напрямів удосконалення мотиваційної політики є запровадження системи професійного розвитку, коли працівник отримує можливість підвищувати кваліфікацію, брати участь у навчальних програмах, проходити стажування та освоювати нові виробничі технології. Інвестування у розвиток персоналу підвищує його професійний рівень, формує кадровий резерв підприємства та забезпечує ефективніше використання сучасної техніки й обладнання.

З метою підвищення об'єктивності оцінювання праці доцільно впровадити щорічну систему оцінювання результатів діяльності працівників. Основними критеріями можуть бути продуктивність праці, якість виконання виробничих операцій, дотримання технологічної дисципліни, рівень професійної підготовки, дисциплінованість, відповідальність, ініціативність та готовність до навчання. Результати оцінювання можуть використовуватися під час визначення розміру премій, планування навчання, формування кадрового резерву та прийняття рішень щодо кар'єрного розвитку працівників.

Реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати сучасну багаторівневу систему мотивації персоналу, яка поєднуватиме матеріальні, соціальні та професійні стимули. Очікуваними результатами її впровадження стануть підвищення продуктивності праці, скорочення плинності кадрів,

зміцнення трудової дисципліни, зростання рівня відповідальності працівників за результати своєї діяльності та покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Крім того, удосконалення мотиваційної політики сприятиме підвищенню економічної ефективності господарської діяльності, зміцненню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його сталого розвитку.

3.3. Впровадження сучасних HR-технологій та оцінка ефективності запропонованих заходів

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України підвищення ефективності управління персоналом неможливе без використання сучасних цифрових технологій. Автоматизація кадрових процесів, застосування інформаційних систем управління персоналом та використання сучасних методів оцінювання працівників дозволяють значно підвищити якість управлінських рішень, скоротити адміністративні витрати та забезпечити ефективніше використання кадрового потенціалу підприємства.

Для ФОП Музалевського В. Г., який належить до суб'єктів малого підприємництва, впровадження дорогих корпоративних HRM-систем є економічно недоцільним. Проте використання доступних цифрових інструментів дає можливість істотно вдосконалити організацію кадрової роботи без значних фінансових витрат. Насамперед доцільно автоматизувати облік персоналу, ведення кадрової документації, контроль використання робочого часу та планування виробничої зайнятості працівників.

Одним із перших заходів має стати створення електронної бази даних персоналу, що міститиме інформацію про працівників, їх освіту, професійний досвід, кваліфікацію, результати оцінювання, проходження інструктажів і навчання, медичних оглядів та інших кадрових процедур. Це дозволить оперативно отримувати необхідну інформацію для прийняття управлінських

рішень, спростить кадрове адміністрування та зменшить обсяг паперової документації.

Важливим напрямом цифровізації є автоматизація обліку робочого часу. Запровадження електронного табеля дасть можливість контролювати фактичну зайнятість працівників, своєчасно виявляти випадки запізнень, прогулів чи понаднормової роботи, а також формувати достовірну інформацію для нарахування заробітної плати. Це сприятиме підвищенню трудової дисципліни, забезпечить прозорість кадрового обліку та зменшить витрати часу на ведення документації.

Не менш важливим є використання цифрових інструментів для планування навчання та розвитку персоналу. Для працівників підприємства можуть бути організовані дистанційні курси, вебінари, онлайн-консультації та електронні навчальні матеріали, присвячені сучасним технологіям вирощування птиці, ветеринарній безпеці, охороні праці, цифровим системам управління виробництвом та ресурсозбереженню. Це забезпечить безперервний професійний розвиток працівників без відриву від виробництва та з мінімальними фінансовими витратами.

Сучасна система управління персоналом також повинна передбачати регулярне оцінювання результативності працівників. Для цього пропонується впровадити систему ключових показників ефективності (KPI), яка дозволить оцінювати внесок кожного працівника у досягнення загальних результатів діяльності підприємства. Основними критеріями можуть бути продуктивність праці, дотримання технологічних вимог, якість виконання виробничих операцій, ефективність використання матеріальних ресурсів, трудова дисципліна та рівень професійної компетентності.

Результати такого оцінювання доцільно використовувати під час визначення розміру премій, планування професійного навчання, формування кадрового резерву та прийняття рішень щодо кар'єрного розвитку працівників. Це забезпечить більш об'єктивний підхід до мотивації персоналу та підвищить його зацікавленість у досягненні високих виробничих результатів.

Запропоновані заходи спрямовані не лише на вдосконалення кадрової роботи, а й на підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Очікується, що їх реалізація забезпечить зростання продуктивності праці, скорочення витрат часу на кадрове адміністрування, підвищення кваліфікації працівників, покращення трудової дисципліни та зміцнення кадрового потенціалу підприємства. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню прибутковості господарської діяльності, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку.

Важливою перевагою запропонованих заходів є те, що вони не потребують значних капіталовкладень і можуть бути реалізовані поетапно. Більшість запропонованих цифрових рішень доступні у вигляді безкоштовних або недорогих програмних продуктів, що є особливо актуальним для суб'єктів малого підприємництва. Це дозволяє підвищити ефективність управління персоналом без суттєвого фінансового навантаження на підприємство.

Підводячи підсумки розділу, систематизуємо результати у вигляді таблиці 3.4. Дані таблиці відображають очікувані результати впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ФОП Музалевського В. Г. Запропоновані напрями охоплюють основні складові кадрового менеджменту – добір персоналу, адаптацію, професійний розвиток, мотивацію, цифровізацію кадрових процесів та формування кадрового резерву. Комплексне впровадження цих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, покращенню організації праці та зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Першим напрямом є удосконалення системи добору персоналу шляхом використання сучасних методів рекрутингу. Очікується, що це дозволить скоротити терміни закриття вакантних посад і забезпечити підприємство кваліфікованими працівниками. Своєчасне комплектування штату позитивно вплине на безперервність виробничого процесу та підвищить ефективність використання трудових ресурсів.

Таблиця 3.4

Очікувані результати впровадження заходів щодо вдосконалення управління персоналом ФОП Музалевського В. Г.

Запропонований захід	Очікуваний результат	Вплив на діяльність підприємства
Використання сучасних методів добору персоналу	Скорочення часу закриття вакансій	Забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами
Програма адаптації нових працівників	Зменшення плинності кадрів	Підвищення продуктивності праці
Впровадження системи наставництва	Швидке набуття практичних навичок	Скорочення виробничих помилок
Система мотивації на основі KPI	Зростання особистої відповідальності працівників	Підвищення продуктивності праці
Регулярне професійне навчання	Зростання кваліфікації персоналу	Підвищення якості виробництва
Автоматизація кадрового обліку	Скорочення адміністративних витрат часу	Підвищення ефективності управління
Електронний облік робочого часу	Посилення трудової дисципліни	Раціональне використання робочого часу
Формування кадрового резерву	Забезпечення стабільності кадрового складу	Зменшення ризику дефіциту персоналу

Важливе місце у запропонованій програмі займає впровадження програми адаптації нових працівників, яка спрямована на скорочення плинності кадрів. Організована система адаптації дасть змогу новоприйнятим працівникам швидше освоїти виробничі процеси, інтегруватися в трудовий колектив та ефективніше виконувати свої посадові обов'язки. У результаті очікується підвищення продуктивності праці та покращення загальної результативності діяльності підприємства.

Ефективним інструментом професійного розвитку визначено запровадження системи наставництва. Передача практичного досвіду від кваліфікованих працівників новачкам забезпечить швидше набуття необхідних професійних навичок, скоротить кількість виробничих помилок і сприятиме підвищенню якості виконання технологічних операцій.

Особлива увага приділяється вдосконаленню системи мотивації на основі KPI, яка забезпечить прозорий взаємозв'язок між результатами праці та рівнем матеріального стимулювання. Очікується, що використання ключових показників ефективності сприятиме підвищенню особистої відповідальності працівників за результати роботи, посиленню їхньої зацікавленості у досягненні виробничих цілей та зростанню продуктивності праці.

Важливою складовою розвитку кадрового потенціалу є регулярне професійне навчання персоналу. Проведення курсів підвищення кваліфікації, тренінгів та виробничих навчань дозволить працівникам освоювати сучасні технології, удосконалювати професійні компетентності та ефективніше використовувати виробниче обладнання. У підсумку це позитивно вплине на якість продукції, продуктивність праці та загальну ефективність виробництва.

Значний потенціал для підвищення ефективності управління має автоматизація кадрового обліку. Використання електронних інформаційних систем дозволить скоротити витрати часу на оформлення кадрової документації, підвищити оперативність обробки інформації та покращити якість управлінських рішень. У результаті очікується підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом.

Доцільним є також впровадження електронного обліку робочого часу, що забезпечить посилення трудової дисципліни, підвищення контролю за використанням робочого часу та зменшення непродуктивних його втрат. Це сприятиме більш раціональному використанню трудових ресурсів і підвищенню продуктивності праці.

Завершальним напрямом є формування кадрового резерву, що передбачає створення бази потенційних працівників для оперативного

заміщення вакантних посад. Реалізація цього заходу дозволить забезпечити стабільність кадрового складу, мінімізувати ризик дефіциту кваліфікованих працівників і підвищити стійкість підприємства до змін на ринку праці.

Отже, запропоновані заходи мають комплексний характер і охоплюють усі ключові функції управління персоналом. Їх реалізація дозволить підвищити якість кадрового забезпечення, зміцнити професійний потенціал працівників, удосконалити систему мотивації та цифровізувати кадрові процеси. Очікуваним результатом стане зростання продуктивності праці, підвищення ефективності використання трудових ресурсів, покращення фінансово-економічних показників діяльності та забезпечення сталого розвитку ФОП Музалевського В. Г. в умовах сучасного конкурентного середовища.

Удосконалення системи управління персоналом ФОП Музалевського В. Г. доцільно здійснювати комплексно, поєднуючи сучасні підходи до добору персоналу, розвитку системи мотивації, професійного навчання та цифровізації кадрових процесів. Реалізація запропонованих заходів забезпечить більш ефективне використання трудового потенціалу, підвищить продуктивність праці, покращить якість кадрового менеджменту та створить необхідні умови для подальшого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Результатом проведених досліджень в кваліфікаційній роботі сформуємо підсумкові висновки та обґрунтовані пропозиції:

1. Управління персоналом є одним із ключових елементів сучасної системи менеджменту підприємства, що забезпечує ефективне формування, розвиток, мотивацію та використання людського капіталу відповідно до стратегічних цілей організації. В умовах цифровізації економіки, посилення конкуренції на ринку праці та функціонування аграрного сектору в умовах воєнного стану роль кадрового менеджменту істотно зростає, оскільки саме професійний і мотивований персонал визначає рівень продуктивності праці, конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Комплексне застосування адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління, поєднане з використанням сучасних HR-технологій, сприяє підвищенню ефективності кадрової політики та розвитку трудового потенціалу.

2. Управління персоналом в аграрній сфері має низку специфічних особливостей, зумовлених сезонністю виробництва, впливом природно-кліматичних чинників, дефіцитом кваліфікованих кадрів, цифровізацією виробничих процесів та викликами воєнного стану. За таких умов ефективна кадрова політика повинна поєднувати сучасні HR-технології, безперервний професійний розвиток персоналу, комплексну систему матеріальної й нематеріальної мотивації та принципи соціально відповідального управління. Реалізація цих підходів забезпечує підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрового потенціалу, покращення ефективності використання трудових ресурсів і підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

3. В сучасних умовах господарювання людський фактор є одним із визначальних чинників ефективного функціонування аграрних підприємств,

оскільки саме людський капітал забезпечує раціональне використання виробничих ресурсів, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності. Зростання ролі цифрових технологій, вплив воєнного стану, демографічні зміни та дефіцит кваліфікованих кадрів зумовлюють необхідність посилення уваги до розвитку професійних компетентностей працівників, удосконалення системи мотивації та створення належних умов праці. Інвестиції у людський капітал, професійне навчання й соціально відповідальне управління персоналом сприяють підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню сталого розвитку аграрних підприємств.

4. ФОП Музалевського В. Г. має достатній рівень забезпеченості земельними ресурсами, а їх площа протягом досліджуваного періоду характеризувалася відносною стабільністю з тенденцією до незначного збільшення. Разом із тим значне зростання показника землезабезпеченості одного працівника свідчить про підвищення інтенсивності використання трудових ресурсів, що потребує впровадження сучасних технологій, механізації та ефективної системи управління персоналом для забезпечення високої продуктивності праці.

5. Бачимо позитивну динаміку основних показників результативності підприємницької діяльності ФОП Музалевського В. Г. останні три роки. Обсяг валової продукції у вартісному вираженні протягом аналізованого періоду зріс на 18,3 %. Виручка від реалізації продукції також характеризувалася стійкою тенденцією до зростанняна 17,5 %. Найбільш високими темпами зростав прибуток від господарської діяльності. У 2023 році його розмір становив 706,32 тис. грн, у 2024 році – 916,27 тис. грн, а у 2025 році – 1065,32 тис. грн. За три роки прибуток збільшився на 359,0 тис. грн, або 50,8 %, що є найвищим темпом приросту серед усіх досліджуваних показників.

6. Протягом 2021–2025 років середньоспискова чисельність працівників ФОП Музалевського В. Г. характеризувалася загальною тенденцією до скорочення. Якщо у 2021 році на підприємстві працювало 32 особи, то у 2022

році чисельність персоналу зменшилася до 31 особи. У 2023 році показник тимчасово стабілізувався і знову становив 32 особи, однак уже в наступні роки спостерігалося його істотне зниження: до 26 осіб у 2024 році та 24 осіб у 2025 році.

7. Запропоновані заходи мають комплексний характер і охоплюють усі ключові функції управління персоналом. Їх реалізація дозволить підвищити якість кадрового забезпечення, зміцнити професійний потенціал працівників, удосконалити систему мотивації та цифровізувати кадрові процеси. Очікуваним результатом стане зростання продуктивності праці, підвищення ефективності використання трудових ресурсів, покращення фінансово-економічних показників діяльності та забезпечення сталого розвитку ФОП Музалевського В. Г. в умовах сучасного конкурентного середовища.

8. Удосконалення системи управління персоналом ФОП Музалевського В. Г. доцільно здійснювати комплексно, поєднуючи сучасні підходи до добору персоналу, розвитку системи мотивації, професійного навчання та цифровізації кадрових процесів. Реалізація запропонованих заходів забезпечить більш ефективне використання трудового потенціалу, підвищить продуктивність праці, покращить якість кадрового менеджменту та створить необхідні умови для подальшого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О. В., Приймачек А. І., Іванченко О. І. Забезпечення професійної працездатності персоналу в умовах пандемії covid-19. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9725 (дата звернення: 04.03.2026).

2. Алексєєва Т.І. Удосконалення управління персоналом на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2018. №34. с. 253 – 255.

3. Бахчиванжи Л. А. Управління персоналом аграрних підприємств в умовах сучасних викликів. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 12 (92). С. 58-64

4. Богуславська С.І., Гончар О.П. Розвиток кадрового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 10–15.

5. Василик Н. М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10034 (дата звернення: 04.03.2026).

6. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Глушко Т.В., Зелена М.І., Данілкова А.Ю. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 239-251.

7. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ–ри, 2006.504 с.

8. Водянка Л. Д., Харовська А. В. Вплив цифрової економіки на тенденції сучасного ринку праці. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9889 (дата звернення: 03.03.2026)

9. Волобуєв М. І. Розвиток персоналу підприємства: сучасні аспекти. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 77–79.

10. Гриценко І. Сучасні підходи управління персоналом підприємства. Наукові перспективи. 2025. № 5 (59). С. 773–779.

11. Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. №7. С. 252–259.

12. Довгань Л. Є., Ткач В.В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 15. С. 296-302.

13. Драган О. І., Бергер А.Д, Мізюк А.О. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємстві *Київський економічний науковий журнал,.* 2024. № 4. С. 71-78.

14. Дяченко Ю. М. Цифровізація управління персоналом підприємств в умовах трансформації економіки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 311–320.

15. Завгородній А. О. Сутність та еволюція управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-23

16. Заставний М. Управління персоналом за умов діджиталізації: проблеми і можливості для українських підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 78.

17. Кальченко М. М., Жмуд А. Людський капітал як ключовий фактор економічного зростання підприємств-виробників продукції тваринництва. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 428–431.

18. Камишникова Е., Немашкалова О., Сидоренко О. Соціально відповідальне управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*, 2025 №2 (53), 155-160. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-21

19. Камінський А. Проблемні аспекти формування кадрового потенціалу аграрних підприємств у період повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-66

20. Кичко І. І., Ольхович М. В. Використання сучасних технологій управління персоналом при реалізації бізнес-моделей на принципах циркулярної економіки в аграрному секторі України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 4 (44). С. 127-136.

21. Кістерський Л. Л. Вплив сучасних технологій на управління персоналом підприємства. Економіка і організація управління. 2025. № 4 (60).

22. Колмакова О. М., Бєлянцев К. О. Теоретичні основи стратегічного управління персоналом підприємств. *Проблеми економіки*. 2025. № 1. С. 165–171.

23. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Харків : ФОП Панов А. М., 2025. 332 с.

24. Кудактін С. В. Розвиток кадрового потенціалу підприємств України в сучасних умовах. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2025. С. 58–64.

25. Кульчицький І. Соціальна відповідальність бізнесу як складова сучасного управління персоналом. Економіка та суспільство. 2024. № 69.

26. Лівінський А. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 63.

27. Мажник Н.А., Костін Д.А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу. Бізнес-інформ. 2014. № 1. С. 103–107.

28. Майборода Т.М., Кругляк Д.А., Прийменко О.О. Управління людським капіталом у період воєнних викликів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №14. https://doi.org/10.5281/zenodo.16990102

29. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Приазовський економічний вісник.* 2019. № 6(17). С. 158-162

30. Малярчук Н. Особливості адаптації персоналу на аграрних підприємствах в умовах сезонності та нестабільності ринку праці. *Економічний простір*. 2025. №205. С. 132-138

31. Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., Зелена М. Розвиток персоналу як невід'ємна частина стратегії управління персоналом // Innovation and Sustainability. 2022. № 4. С. 71–78.

32. Метелешка В.О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1(45). Т. 1. С. 166–168.

33. Морозова О.О. Актуальність використання людського капіталу на підприємствах: міжнародний аспект. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 31–39.

34. Мутерко Г.М. Інноваційний метод пошуку персоналу. *Підприємництво і торгівля.* 2021. № 30. С. 48-52.

35. Нечипоренко К. В., Афоніна Є. О. Підбір персоналу на транспортно-логістичному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9922 (дата звернення: 22.04.2026).

36. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9871 (дата звернення: 04.03.2026)

37. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами. Навчальний посібник. К.: Кондор, 2013. 224 с.

38. Пиріжок С. Є., Іванюта П. В. Кадрове планування в управлінні персоналом на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2025. №3. С. 311–320.

39. Погорєлова Т.О. Сучасні особливості економіки та управління персоналом підприємств і організацій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки).* 2021. № 3. С. 59-62.

40. Пронько Л. М. Економічні аспекти відтворення людського капіталу сільських територій. *Агросвіт*. 2022. № 9-10.

41. Рекун Г.П. Сучасні технології підбору конкурентоспроможного персоналу підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка.* 2015. № 12. С. 126–131.

42. Россоха М.Ю., Коротич А.О., Тицька А.О. та ін. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262-267

43. Савенко О. А., Шершенюк О. М., Бебешко М. А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 168–174.

44. Саєнко В. Методичні підходи до розвитку кадрового потенціалу в системі менеджменту підприємств агропродовольчої сфери. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Vol. 8, № 4 https:// C:/Users/user/Downloads/322-Article%20Text-542-2-10-20250802.pdf

45. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9732 (дата звернення: 04.04.2026).

46. Славенко Є. А., Домусчі В.О., Бузунар А.В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 268-276.

47. Сорока О., Шинкевич І. Основні мотиви плинності кадрів на сучасних українських підприємствах роздрібної торгівлі », *Економіка та суспільство*, 2023. № 56. doi: 10.32782/2524-0072/2023-56-113.

48. Тарновська І. В., Посільський О. О., Рубан О. С. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління». 2023. № 54. С. 72–79.

49. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / за ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ, 2020. 304 с.

50. Федоришина Л. І., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Моделювання та розвиток економічних систем*. 2023. № 2. С. 189-196.

51. Хміль Ф.І. Управління персоналом. К.: Основа, 2014. 759 с.

52. Черевань І.,Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4. С. 104-109

53. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48.

54. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

55. Юрченко П. І. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення ефективності діяльності. Матеріали науково-практичної конференції. 2025.